

Tilitoimistoyrittäjäksi ryhtyminen

Case: Suunta Taloushallinto Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2016
Inka Hänninen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HÄNNINEN, INKA:

Tilitoimistoyrittäjäksi ryhtyminen
Case: Suunta Taloushallinto Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö, 49 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisista tekijöistä muodostuu kannattava ja kilpailukykyinen liiketoimintasuunnitelma tilitoimistoyritykselle. Lisäksi pyritään selvittämään, onko case-yritys Suunta Taloushallinto Oy:n toiminta kannattavaa ja millä tavoin case-yritys pyrkii pärjäämään kilpailussa.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään liiketoimintasuunnitelmaa ja palvelun kilpailukykyä. Luvussa kaksi keskitytään liiketoimintasuunnitelmaan. Luvussa käydään läpi mitä liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään. Kolmannessa luvussa käsitellään palvelun kilpailukykyä. Luvussa keskitytään asioihin, jotka tuovat palvelulle kilpailuetua.

Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistoa kerätään haastattelemalla toimeksiantajaa teemahaastattelun avulla. Haastattelun teemana on liiketoimintasuunnitelma. Empiirisessä osiossa kuvataan case-yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa haastattelussa saatujen tietojen pohjalta.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Suunta Taloushallinto Oy:n perustaminen on kannattavaa. Kilpailussa Suunta Taloushallinto pyrkii pärjäämään etenkin selkeiden, kuukausihinnoiteltujen ja joustavien palvelupakettien ja loistavan asiakaspalvelun avulla. Kannattava ja kilpailukykyinen liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään loistavan liikeidean, joka on kirjoitettu hyvin auki liiketoimintasuunnitelmassa. Lisäksi hyvään liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu markkinoiden ja kilpailijoiden analyysi.

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, kilpailukyky, kannattavuus, tilitoimisto

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HÄNNINEN INKA:

Title: Becoming an accounting firm
entrepreneur

Case: Suunta Taloushallinto Oy

Bachelor's Thesis in Financial Management, 49 pages, 2 pages of
appendices

Autumn 2016

ABSTRACT

The goal of the theses is to find out what kind of things make a profitable and competitive business plan to an accounting firm. The theses also attend to clarify, whether the case-company Suunta Taloushallinto Oy's business is profitable and in what ways the company tries to compete.

The business plan and the competitiveness are presented in the theoretical part. Chapter 2 concentrates on the business plan. The chapter introduces what the business plan contains. The competitiveness of services is presented in chapter 3. That chapter concentrates on the things that gives a competitive edge to the services.

The empirical part of the theses was carried out as a qualitative study. The data was collected by interviewing the client using a theme interview. The theme of the interview was chosen to be the business plan. In the empirical part the business plan of the case-company was described based on the information gathered on the interview.

Results of the empirical study indicate that the establishment of Suunta Taloushallinto Oy is profitable. Suunta Taloushallinto Oy keeps up with the competition with clear, monthly-priced and flexible service packages and with excellent customer service. Profitable and competitive business plan contains a brilliant business idea, that is well thought out in the business plan. Also, a good business plan contains an analysis of the market and the competitors.

Key words: business plan, competitive ability, profitably, accounting firm

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja aikaisemmat tutkimukset	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset	1
1.3	Tutkimusmenetelmät	2
1.4	Tutkimuksen rakenne	4
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN	6
2.1	Liikeidea ja yrittäjän vahvuudet	6
2.2	Tuotteet ja palvelut	7
2.3	Asiakkaat ja markkinat	8
2.3.1	Asiakkaat	8
2.3.2	Toimialan ja markkinoiden tilanne	9
2.3.3	Kilpailijat	10
2.4	Rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat	11
3	PALVELUN KILPAILUKYKY	15
3.1	Kilpailukyky ja tilitoimistoalan kilpailu	15
3.2	Asiakaspalvelu	16
3.3	Palvelun kehittäminen ja tuotteistaminen	18
3.4	Markkinointi	20
4	TILITOIMISTON PERUSTAMINEN CASE: SUUNTA TALOUSHALLINTO OY	23
4.1	Aineiston hankinta ja case-yrityksen esittely	23
4.2	Aineiston analyysi	24
4.3	Teemahaastattelun tulokset	25
4.4	Johtopäätökset	38
5	YHTEENVETO	44
	LÄHTEET	46
	LIITTEET	50

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja aikaisemmat tutkimukset

Tilitoimistoyrittäjäksi ryhdyttäessä on tärkeää, että yrittäjä laatii liikeideastaan tarkan ja selkeän liiketoimintasuunnitelman. On tärkeää kartoittaa, onko alueella paljon kilpailua ja minkälaisia palveluita kilpailijat tarjoavat.

Tilitoimiston perustamisesta on tehty aikaisemmin paljon erilaisia tutkimuksia. Tilitoimiston perustamiseen on tehty oppaita, joissa käsitellään läpi yrityksen perustamisprosessin eri vaiheet ja lakisääteisesti huomioitavat asiat. Myös tilitoimiston menestymiseen ja kilpailukykyyn liittyviä tutkimuksia on tehty jonkin verran. Tällaisissa tutkimuksissa on mietitty mikä tekee yrityksestä menestyvän. Tutkimuksia liiketoimintasuunnitelmaan liittyen on tehty paljon. Näissä yleisempiä ovat sellaiset tutkimukset, joissa on tehty liiketoimintasuunnitelma jollekin aloittavalle yritykselle.

Katja Alhonen on tutkinut työssään tilitoimiston perustamista ja siinä on käyty kohta kohdalta tilitoimisto yrityksen perustamisprosessi läpi (Alhonen 2011, 7). Katariina Flinck ja Minna Hurta ovat tutkineet tilitoimiston menestystekijöitä. Tutkimuksessa on tutkittu mitkä asiat auttavat Helsingissä sijaitsevaa tilitoimistoa menestymään. (Flinck & Hurta 2012, 7 – 8.) Marianna Paukku on opinnäytetyössään tutkinut, mitä asioita tilitoimistoa perustettaessa kannattaa ottaa huomioon (Paukku 2013, 6).

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisista tekijöistä muodostuu kannattava ja kilpailukykyinen liiketoimintasuunnitelma. Lisäksi pyritään selvittämään, onko case-yrityksen perustaminen kannattavaa ja millä tavoin case-yritys pyrkii pärjäämään kilpailussa.

Tutkimuksen pääongelma on, millaisista tekijöistä muodostuu kannattava ja kilpailukykyinen liiketoimintasuunnitelma tilitoimistoyritykselle.

Tutkimuksen apukysymykset ovat seuraavat:

- Onko Suunta Taloushallinto Oy:n perustaminen kannattavaa?
- Millä tavoin Suunta Taloushallinto Oy pärjää kilpailussa?
- Onko yrityksen alueella paljon kilpailua?
- Mitä liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään?

Tutkimusongelmaan pyritään löytämään vastaus vastaamalla tutkimuksen apukysymyksiin. Tutkimusta on rajattu koskemaan vain liiketoimintasuunnitelman laatimista ja yrityksen kilpailukykyyn liittyviä asioita, koska kokonaisuutena yrityksen perustamisprosessi on liian laaja aihe. Tutkimusosiossa keskitytään vain case-yrityksen kilpailukykyyn ja liiketoimintasuunnitelmaan.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan todellisia asioita kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 157). Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään aidossa vuorovaikutussuhteessa. Tutkija itse kerää aineiston ja aineisto on harvoin vain yksilähteistä. Useimmiten pyritään siihen, että käytetään ainakin kahta erilaista aineistolähdettä. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimys on tutkittavan kohteen ymmärrys. (Kananen 2014, 18.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistykseen, niin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tavoitteena on kuvata, tutkia ja ymmärtää tutkittavaa kohdetta. Laadullisessa tutkimuksessa ei määritetä etukäteen kuinka paljon tutkimusaineistoa kerätään. Aineistoa kerätään sen verran, että tutkimusongelmaan saadaan ratkaisu. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan tutkitusta tapauksesta mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa. (Kananen 2014, 18 – 19.)

Tutkimusotteena käytetään case-tutkimusta eli tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia. Tyypillisesti valitaan tapaus, jota tutkitaan sen luonnollisessa ympäristössä. Tapaustutkimuksessa aineistoa kerätään havainnoinnin, haastattelun ja dokumenttien avulla. Tutkimuksen tyypillisin tavoite on tapauksen kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2008, 130 – 131.)

Case-tutkimuksessa teorian ja käytännön suhde on vuorovaikutuksessa. Tutkimuksen tavoitteena on tapauksen ymmärtäminen. Tutkijan rooli tutkimuksessa on toimia ulkopuolisena havainnoijana. Tiedonkeruumenetelminä voidaan käyttää monia erilaisia lähteitä niin, että tapauksesta saadaan mahdollisimman hyvä ymmärrys. Tutkimuskysymykset ovat useimmiten avoimia kysymyksiä. (Kananen 2014, 22.)

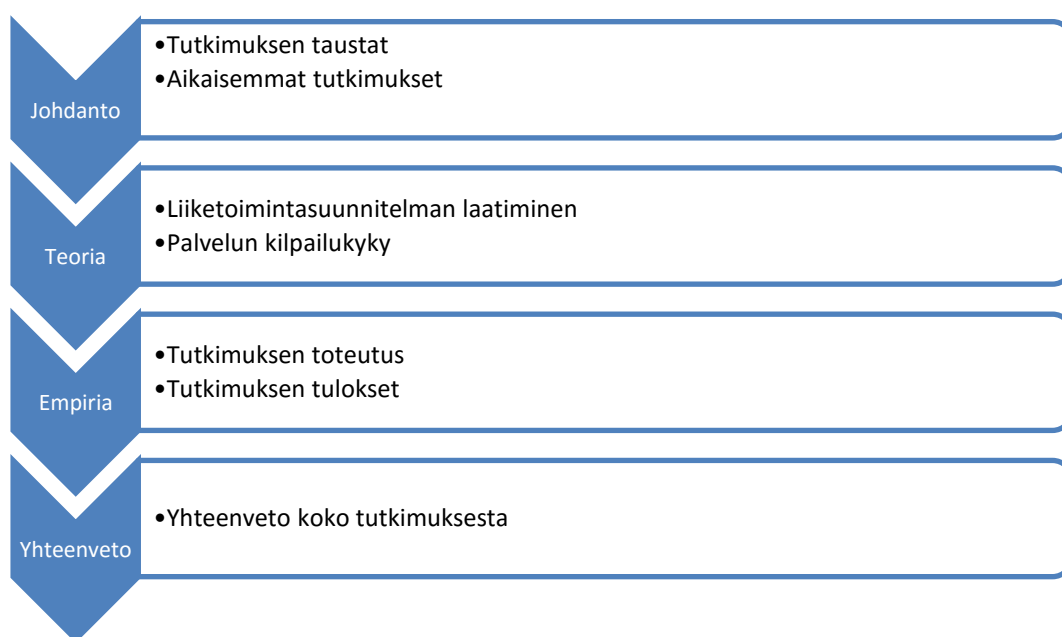
Aineiston kerääminen tapahtuu haastattelun ja dokumenttien avulla. Kannattavuuslaskelmia varten toimeksiantajalta saadaan dokumentteja, joista käy ilmi yritystoiminnan kulut ja arvioidut tuotot. Haastattelut suoritetaan teemahaastatteluna ja haastattelut nauhoitetaan, jotta sen voi myöhemmin kuunnella uudestaan. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että jokin osa haastattelusta on suunniteltu ennalta. Teemahaastattelussa on tärkeintä, että haastattelu etenee ennalta päätettyjen teemojen mukaan hyvin tarkkojen kysymysten sijasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 46,48).

Teemahaastattelua suunniteltaessa täytyy perehtyä huolellisesti haastateltavien henkilöiden tilanteeseen. Tämä on tärkeää, jotta haastattelu pystyy keskittymään oikeisiin teemoihin. Käsiteltävät teeman valitaan tutkittavan aiheen avulla. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.) Omassa tutkimuksessani haastatellaan toimeksiantajaa eli Suunta Taloushallinto Oy:n perustajaa. Haastattelussa käsiteltävä teema on liiketoimintasuunnitelma. Haastattelussa saatavien tietojen avulla pystytään tutkimaan, onko yrityksen perustaminen kannattavaa.

Tutkimusaineistoa analysoidaan koko ajan tutkimusprosessin edetessä ja tarvittaessa hankitaan lisää tietoa, jotta tapauksesta saadaan kokonaisvaltainen ymmärrys. Kerätty aineisto litteroidaan eli erilaiset aineistot laitetaan samaan tiedostomuotoon, useimmiten tekstimuotoon. Aineistoa tarkastellaan ja etsitään sieltä osiot, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Analyysivaiheen jälkeen tutkijalle nousee usein lisäkysymyksiä, joita hän vielä haluaa kysyä haastateltavilta henkilöiltä. Analyysiä ja tiedonkeruuta jatketaan niin kauan, että tutkija on tyytyväinen tutkimustuloksen syvyyteen. (Kananen 2014, 99 – 100.)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu neljästä osiosta. Kuviossa 1 on käsitelty tarkemmin, mitä nämä osiot pitävät sisällään.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Tutkimus koostuu kahdesta teoriakokonaisuudesta. Teoriaa käsitellään luvuissa kaksi ja kolme. Luvussa kaksi käsitellään liiketoimintasuunnitelmaa kokonaisuutena. Luvussa kolme käsitellään tilitoimistoyrityksen kilpailukykyyn vaikuttavia asioita.

Empiirisessä osassa käsitellään case-yrityksen Suunta Taloushallinto Oy:n perustamista. Tarkoituksena on tutkia tarkasti, miten yrityksen liiketoimintasuunnitelma on toteutettu ja miten se pyrkii pärjäämään kilpailussa. Tarkemmin keskitytään liiketoimintasuunnitelman osioihin, joissa käsitellään yrityksen kannattavuutta. Tutkimuksessa tutkitaan laskelmien avulla, onko case-yrityksen toiminta kannattavaa ja millaiset kustannukset yritystoimintaan liittyy.

2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN

Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on auttaa yrittäjää ja ulkopuolisia henkilöitä hahmottamaan tarkemmin yrityksen toimintaa ja kannattavuutta. Liiketoimintasuunnitelmaan sisällytetään liikeidea, tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja markkinat, käytännön järjestelyt, rahoituslaskelmat ja kannattavuuslaskelmat. Liiketoimintaa rahoittavat tahot vaativat aina liiketoimintasuunnitelman, josta he voivat arvioida yrityksen kannattavuutta. (Yrityssuomi 2016.)

Liiketoimintasuunnitelma kertoo yrityksen toiminnan pääpiirteet ja mitä yrittäjän täytyy tehdä saavuttaakseen tavoitteet. Se auttaa yrittäjää miettimään omia vaihtoehtojaan ja löytämään uusia mahdollisuuksia. Hyvän liiketoimintasuunnitelman avulla voi saada rahoitusta omalle liiketoiminnalle. Hyvästä liiketoimintasuunnitelmasta saa selkeän käsityksen yrityksen toiminnasta ja markkinoiden tilanteesta. (Atom Content Marketing 2016.)

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueiden laatimista.

2.1 Liikeidea ja yrittäjän vahvuudet

Liikeidea vastaa kolmeen kysymykseen: mitä, kenelle ja miten. Mitä tuotteita tai palveluja yritys tuottaa tai myy asiakkailleen. Kenelle myydään, eli ketkä ovat yrityksen asiakkaita. Miten tuotteet tai palvelut tuotetaan tai myydään asiakkaalle. (Meretniemi & Ylönen 2008, 19.)

Liikeidea kertoo lukijalleen välittömästi, mitä liiketoimintasuunnitelma tulee pitämään sisällään. Liikeidea kiteyttää koko liiketoimintasuunnitelman sisällön muutamaaan lauseeseen, jotka vastaavat kysymyksiin mitä, kenelle ja miten. (Hesso 2015, 24 – 25.)

Liiketoimintasuunnitelmaan on tärkeää liittää myös osuus, jossa käsitellään yrittäjän vahvuuksia. Tässä osiossa voidaan kertoa, kuinka hyvin yrittäjä tuntee toimialan, jolle yritys perustetaan. On hyvä kertoa, kuinka paljon

kokemusta yrittäjällä on alasta. Millaisia kontakteja tai verkostoja yrittäjällä on mahdollisuus käyttää hyväkseen. (Yrityssuomi 2016.)

2.2 Tuotteet ja palvelut

Tulojen hankkiminen perustuu kysyntään eli jonkin tarpeen tyydyttämiseen tai ongelman ratkaisemiseen. Kysynnän määrä määrittyy sen mukaan, kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita ostamaan kyseistä tuotetta. Tärkeää on myös miettiä, kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta. (Meretniemi & Ylönen 2008, 26.)

Tuote on asiakkaalle tarkoitettu tavara, palvelu tai näiden kahden yhdistelmä. Tuotteistamisessa tärkeintä on miettiä minkä tarpeen tuote tai palvelu täyttää ja mihin ongelmaan se luo ratkaisun. Tavara on helpompi hahmottaa kuin palvelu. Tavarankäytön markkinointiprosessi on myös yksinkertaisempaa. Palvelutuote muodostuu sekä aineellisista, että aineettomista osista. Palvelutuotteeseen kuuluu itse työsuoritus, suunnittelu, asiakaspalvelua, tietoa ja taitoa. Palvelun tuotteistamisessa pyritään tekemään aineetonta palvelua konkreettisemmaksi asiakasta varten. (Raatikainen 2011, 84 – 85.)

Tuotteen tai palvelun on tarkoitus tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Yrityksen tarjoamat tuotteet voidaan jakaa kerroksiin. Ydintuote on yrityksen päätuote. Tuotteen avustavia osia ovat esimerkiksi tuotteen pakkaus, väri, muotoilu ja tuotteen merkki. Mielikuvatuote on esimerkiksi tuotteen takuu, kotiinkuljetus tai jonkinlainen jäsenetu. Jos tuotetta tarjotaan oikealle kohderyhmälle, syntyy asiakkaalle tuotteesta suurta lisäarvoa. Asiakas ei koe vain saaneensa hyvää tuotetta, vaan hyvän kokemuksen tai elämyksen. (Hesso 2015, 111 – 112.)

Yritys määrittelee itse oman hinnoittelumenetelmänsä. Yleisimpiä hinnoittelumenetelmiä on kolme. Katetuottohinnoittelussa tavoitteena on, että tuotteen tai palvelun hinta kattaa sen valmistuksesta tai tuottamisesta aiheutuneet kustannukset. Yritykselle jää myyntikatteen ja kiinteiden kustannusten erotuksen verran voittoa. Omakustannusperustaisessa

hinnoittelussa lasketaan kaikki tuotteen tai palvelun kustannukset, jotka kohdistetaan tuotteeseen ja siihen lisätään yrityksen haluama voittomarginaali. Markkinapohjaisessa hinnoittelussa yrityksen tuotteen tai palvelun hinta asetetaan markkinoiden hintatason mukaiseksi. Jos tällä hinnalla ei saada katetuksi kaikkia kustannuksia, täytyy yrityksen karsia tuotantokustannuksia. (Hesso 2015, 113 – 114.)

2.3 Asiakkaat ja markkinat

Aloittavan yrittäjän täytyy varmistaa, onko tuotteelle tai palvelulle kysyntää eli siis riittääkö yritykselle asiakkaita. Yritystoimintaa suunniteltaessa kannattaa analysoida tarkasti yrityksen asiakkaat, kilpailijat ja markkinoiden yleinen tilanne. (Raatikainen 2011, 86.)

Tässä luvussa keskitytään tarkemmin asiakkaiden, kilpailijoiden ja markkinoiden analysointiin.

2.3.1 Asiakkaat

Asiakasanalyysin tarkoituksena on löytää yritykselle potentiaaliset asiakkaat. Asiakasanalyysi koostuu useista kysymyksistä. Kysymyksiin vastaamalla muodostuu tarkempi käsitys yrityksen asiakaskunnasta. Tärkeimpiä kysymyksiä ovat:

- Kenelle tuote tai palvelu on tarkoitettu?
- Minkä tarpeen tuotteemme tai palvelumme täyttää tai minkä ongelman se ratkaisee?
- Paljonko asiakas on valmis maksamaan kyseisestä tuotteesta tai palvelusta?
- Miten tarve on tyydytetty tällä hetkellä?
- Mikä on asiakkaiden määrä markkina-alueella?

(Raatikainen 2011, 86).

Näihin kysymyksiin vastaamalla saa jo selkeän käsityksen siitä ketkä ovat yrityksen asiakkaita tai asiakasryhmiä. Analyysia voi tarkentaa lisäkysymyksillä.

Asiakkaita voidaan jakaa pienempiin kohderyhmiin myös segmentoinnin avulla. Jokaisella ryhmällä on jokin tietty nimittäjä, joka erottelee ne toisistaan, tätä nimittäjää kutsutaan segmentointikriteeriksi. Segmentointikriteeri voi olla esimerkiksi yritys- tai yksityisasiakkaat. Kuviossa 2 näkyy lisää esimerkkejä segmentointikriteereistä. Ylälaidan kriteerit ovat kuluttajamarkkinoiden ja alalaidan yritysmarkkinoiden kriteerejä. Segmentointi aloitetaan markkinoiden tutkimisella. Tämän jälkeen valitaan segmentointikriteerit ja kohderyhmät, joille tuotteita tai palveluita markkinoidaan. (Hesso 2015, 92 – 93.)



KUVIO 2. Segmentointikriteerit (Hesso 2015, 94.)

2.3.2 Toimialan ja markkinoiden tilanne

Toimialoista saa tietoa esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön toimialapalvelusta, Tilastokeskuksesta ja alan yrityksiltä. Näiden sivustojen avulla saadaan tärkeää tietoa esimerkiksi siitä, kuinka paljon alan yrityksiä on alueella. Tietojen avulla saadaan kartoitettua yrityksen markkinatilanne. (Meretniemi & Ylönen 2008, 30.)

Markkinatilanteella on suuri vaikutus aloittavan yrityksen menestykselle. Aloittavan yrittäjän on analysoitava markkinoita tarkasti, jotta löytäisi itselleen hyvän markkinaraon. Uuden yrityksen mahdollisuudet on paremmat, jos markkinat ovat kasvussa. Kasvavat markkinat kertovat kasvavasta kysynnästä. Markkinoille voi tulla lisää tilaa siksi, että jokin yritys lopettaa toimintansa. Olemassa olevat yritykset eivät välttämättä vastaa asiakkaiden tarpeisiin, jonka seurauksena markkinolla on tilaa uusille yrityksille. Uudella yrityksellä voi olla myös niin hyvä kilpailuetu muihin nähden, että tilaa markkinoilta löytyy. Tällainen kilpailuetu voi olla esimerkiksi halpa hinta tai selvästi parempi tuote tai palvelu. (Meretniemi & Ylönen 2008, 30.)

2.3.3 Kilpailijat

Yrityksen kilpailijoita ovat yritykset, jotka toimivat samalla markkina-alueella ja toimialalla. Tietoa kilpailijoista löytää esimerkiksi oman kunnan nettisivuilta ja työ- ja elinkeinoministeriön toimialapalvelusta. Kilpailija-analyysi on hyvä työkalu kilpailutilanteen tutkimiseen. (Raatikainen 2011, 91.)

Yrittäjän on syytä tehdä kilpailija-analyysia yrityksen kilpailijoista. Analyysissa voidaan erikseen arvioida pahimpien kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia. Siinä voidaan keskittyä myös kilpailijoiden markkinaosuuksiin, tuotteiden hinnoitteluun ja markkinointiin. Yrittäjän on myös hyvä tutustua siihen kuinka kilpailijat toimivat ja mitkä ovat kilpailijoiden parhaat kilpailukeinot. (Meretniemi & Ylönen 2008, 31.)

Kilpailutilanetta tutkittaessa luokitellaan kilpailijoita eri rooleihin. Markkinoilla on johtaja, haastaja, jäljittelijä ja erikoistuja. Johtaja on yritys jolla on suurin markkinaosuus. Haastaja on yritys, joka haluaisi johtajan paikalle ja toimii markkinoilla hyvin aggressiivisesti. Jäljittelijä seuraa muiden perässä ja kilpailee usein halvemmalla hinnalla. Aloittavat yritykset etsivät markkinarakoa eli asiakasryhmää, jonka tarpeisiin olemassa olevat kilpailijat eivät pysty vastaamaan tarpeeksi hyvin. Heitä palveleva yritys on

erikoistuja, joka vastaa tietyn asiakasryhmän tarpeisiin. (Hämäläinen, Kiiras, Korkeamäki & Pakkanen 2016, 84.)

2.4 Rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat

TAULUKKO 1. Rahoituslaskelma (Meretniemi & Ylönen 2008, 36).

RAHAN TARVE					ennen aloitusta	ensimmäisen vuoden aikana
Investoinnit		Koneet ja laitteet				
		Asennukset				
		Kalusteet				
		Puhelin				
		Toimistotarvikkeet				
		Perustamiskustannukset				
		Muut				
Käyttöpääoma 1-3 kk		Yrittäjän oma toimeentulo				
		Työntekijöiden palkat				
		Vuokrat ja takuuvuokrat				
		Laitevuokrat				
		Alkumainonta ja esitteet				
Vaihto-rahoitusomaisuus		Kassa				
		Alkuvarasto				
Rahantarve yhteensä						
RAHAN LÄHTEET						
Oma pääoma		Omat sijoitukset				
		Omat koneet				
		Osakepääoma				
		Muut				
Lainapääoma		Pankkilaina				
		Osakaslaina				
		Muut				
Muu tulo-rahoitus						
Rahanlähteet yhteensä						

Rahoituslaskelman avulla (taulukko 1) lasketaan kuinka paljon rahaa yrityksen toiminnan käynnistys ja alkuvaiheeseen tarvitaan. Laskelman yläosaan merkitään rahan tarpeet. Rahan tarve muodostuu yrityksen alkuinvestoinneista ja ensimmäisten kuukausien käyttöpääomasta. Käyttöpääoma muodostuu yrittäjän toimeentulosta, työntekijöiden palkoista

ja muista yrityksen pyörittämisen kuluista. Yläosan alimmalta riviltä saadaan summa, kuinka paljon rahaa tarvitaan. Alaosaan merkitään rahan lähteet eli mahdolliset omat sijoitukset, mahdollinen starttiraha ja lainapääoma. (Meretniemi & Ylönen 2008, 36.)

Yritystoiminnan lähtökohtana on kannattavuus. Kannattavuus on riippuvainen tuottojen ja kustannusten määrästä. Yrityksellä voi olla liikevaihdon eli myyntituottojen lisäksi myös muita tulonlähteitä. Tällaisia tuottoja voivat olla oman liiketoiminnan ulkopuolelta tulevat tuotot, esimerkiksi vuokratuotot. Yrityksen tulos saadaan tuotoista vähentämällä yrityksen muuttuvat ja kiinteät kustannukset. (Eklund & Kekkonen 2011, 21 – 22.)

TAULUKKO 2. Kannattavuuslaskelma (Meretniemi & Ylönen 2008, 37).

		kuukaudessa	vuodessa
	=Tavoitetulos (netto)		
	+ Yrityksen lainojen lyhennykset		
	= Tulot verojen jälkeen		
	+ Verot		
	= Rahoitustarve (bruttotulot)		
	+ Yrityksen lainojen korot		
	KÄYTTÖKATETARVE (X)		
	+ Kiinteät kulut: (ilman arvonlisäveroa)		
	YEL- vakuutus		
	Muut vakuutukset		
	Yrittäjän palkka		
	Työtekijöille maksettavat palkat		
	Palkkojen sivukulut		
	Työttömyyskassan jäsenmaksu		
	Vuokrat		
	Kirjanpito		
	Toimistokulut		
	Yhteyskulut		
	Autokulut		
	Matkakulut		
	Koulutus		
	Markkinointi		
	Lehdet		
	Muut		
	=KIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ (Y)		
	=MYYNTIKATETARVE (X+Y)		
	+Ostot (ilman arvonlisäveroa)		
	=LIIKEVAIHTO		
	+ Arvonlisävero		
	= KOKONAISMYYNTI/-LASKUTUS		

Kannattavuuslaskelman (taulukko 2) avulla pystytään laskemaan, kuinka paljon täytyy myydä tuotetta tai palvelua, jotta toiminta olisi kannattavaa. Laskelmaan merkitään toiminnan muuttuvat- ja kiinteät kulut. Niiden avulla saadaan laskettua myynnin määrä, jolla kaikki kulut saadaan katetuksi. Toiminta on kannattavaa kuin myyntiä on kuluja enemmän. (Yrityssuomi 2016.)

Kriittinen piste kuvaa hetkeä, jolloin yrityksen tuotot ja kulut ovat yhtä suuret. Kriittisen pisteen avulla saadaan laskettua, kuinka suurella myynnillä, saadaan aikaan nollatulokset. Kun myynti on enemmän kuin nollatuloksen vaatima määrä, yritys tuottaa voittoa. (Hesso 2015, 166.)

Myyntilaskelman avulla saadaan paremmin käsitys siitä, mistä yrityksen rahat tulee. Myyntilaskelman alkuun merkitään yrityksen tuoteryhmät ja kunkin tuoteryhmän kulut ja hinnat. Tuoteryhmien yhteydessä lasketaan kunkin tuotteen kate. Tuoteryhmien lisäksi laskelmaan laitetaan asiakasryhmät. Jokaisella tuotteella on oltava jokin kohdeasiakasryhmä. Myyntilaskelmaan merkitään, kuinka monta kappaletta kukin asiakasryhmä voisi ostaa tiettyä tuotetta kuukaudessa. Myyntilaskelman ja kannattavuuslaskelman myyntikatetarvetta vertaillaan toisiinsa ja erotuksen tulisi olla positiivinen. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen kapasiteetti riittää myyntiin, joka tuottaa tulosta. Jos erotus on negatiivinen, täytyy hintoja nostaa tai lisätä kuukausittaista myyntiä. (Suomen Yrittäjät 2015.)

3 PALVELUN KILPAILUKYKY

Palvelukokonaisuus on pääasiassa aineeton, asiakkaalle jonkin hyödyn tuottava kokonaisuus. Asiakas itse osallistuu palvelun tuottamiseen enemmän tai vähemmän. Palvelun tuottaja voi pyrkiä vaikuttamaan asiakkaan toimintaan. Asiakkaalle palvelun hankinta voi olla ikimuistoinen elämys tai täysin arkipäiväinen tapahtuma. Palveluntarjoajan onkin hyvä tehdä palvelun ostamisesta mahdollisimman helppoa, vaivatonta ja mukavaa. Tällöin molemmat saavat lisäarvoa. (Kinnunen 2004, 7.)

3.1 Kilpailukyky ja tilitoimistoalan kilpailu

Kilpailukyvyllä tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä kilpailusta. Yritys voi kilpailla hinnan tai reaalisen kilpailukyvyn avulla. Hintakilpailukyvyllä tarkoitetaan sitä, kun yritys pystyy kilpailemaan muiden kanssa pienempien kustannusten ansiosta. Reaalisella kilpailukyvyllä tarkoitetaan kilpailua, joka lähtee markkinoinnista tai tietotaidosta. Nämä asiat mahdollistavat laadukkaamman ja arvokkaamman palvelun jonka vuoksi palvelun hintaa voi nostaa. (Taloussanomat 2016.)

Kilpailukykyisellä yrityksellä on jokin kilpailuetu. Kilpailuetu voi olla kilpailijoita halvemmat hinnat, parempi saavutettavuus, parempi markkinointi, parempi laatu ja parempi asiakaspalvelu. Asiakkaille täytyy tarjota jotain kiinnostavampaa tai parempaa kuin kilpailijoiden palvelut. Kilpailuedun löydyttyä yrityksen täytyy osata markkinoida se näkyvästi ja kustannustehokkaasti. Kilpailuetua miettiessä on tärkeää miettiä, mikä vaikuttaa asiakkaan päätökseen ostaa palvelu. (Hämäläinen ym. 2016, 69.)

Kilpailukyvyn keskeinen lähtökohta on erinomainen osaaminen ja oman alan asiantuntijuus. Osaamisella perinteisesti tarkoitetaan yrityksen palveluun ja palveluntuottamiseen liittyvää asiantuntemusta. Yrityksellä täytyy olla myös asiakastuntemusta, jotta asiakassuhteista saadaan paras mahdollinen arvo. Kilpailukykyinen yritys käyttää asiakastuntemusta hyväkseen ja tarjoaa asiakkaille uusia palveluita asiakkaan tilanteen muuttuessa. (Blomqvist, Dahl, Haeger & Storbacka 2003, 15 – 16.)

Järvenpään kaupungin yritysrekisteriin on rekisteröity 59 taloushallintopalveluita tarjoavaa yritystä (Järvenpään kaupunki 2016). Kilpailua alalla on siis melko paljon jo yhden kaupungin sisällä. Kaikki yritysrekisterissä olevat yritykset eivät kuitenkaan tarjoa tilitoimistopalveluita ja osa yrityksistä ei suorita enää minkäänlaista liiketoimintaa.

Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämän toimiala onlineen toimipaikkatilastojen mukaan vuonna 2013 Uudenmaan alueella on ollut 1730 yritystä, jotka toimivat laskentatoimi, kirjanpito ja tilintarkastus toimialalla. Järvenpään alueella toimivia yrityksiä on ollut 38 tämän tilaston mukaan. (Toimiala online 2015.)

Tilastokeskuksen sivujen mukaan Uudellamaalla on vuonna 2013 ollut 1856 tilitoimisto ja tilinpäätöspalveluja tarjoavaa yritystä. Taulukosta 3 näkee myös poimintoja muutaman kunnan yritysmääristä. Tämän tilaston mukaan Järvenpäässä on 51 alan yritystä. Huomattavasti eniten yrityksiä on Helsingissä. Tämän jälkeen selviä seuraajia ovat Espoo ja Vantaa. Hyvinkään, Järvenpään, Keravan ja Tuusulan alueella kilpailijoiden määrä on melko tasainen. (Tilastokeskus 2015.)

TAULUKKO 3. Tilitoimistoyrittäjien määrä kunnittain (Tilastokeskus 2015).

Uudenmaan maakunta	1856
..Espoo	285
..Helsinki	728
..Hyvinkää	52
..Järvenpää	51
..Kerava	54
..Nurmijärvi	50
..Pornainen	8
..Sipoo	39
..Tuusula	47
..Vantaa	202

3.2 Asiakaspalvelu

Hyvä palvelu on tavoite, johon lähes kaikki yritykset tähtäävät. Todellisuudessa hyvä asiakaspalvelu ei kuitenkaan ole varmaa. Hyvä palvelu on nykyään erittäin oleellinen osa palvelun lisäarvoa. Asiakkaan ja

palveluntarjoajan käsitys hyvästä palvelusta voi olla erilainen. Palvelun onnistuminen on kuitenkin asiakkaan kokemuksesta kiinni. Asiakkaan arvio palvelun onnistumisesta pohjautuu palvelukokemukseen, ja tunteeseen joka syntyy palvelutilanteesta. (Rissanen 2005, 17.)

Asiakkaan päätöksentekoa voi ohjata kolme eri asiaa: järki, tunne ja mukavuudenhalu. Sama ihminen voi kuitenkin vaihdella päätöksentekotapaansa. Asiakaspalvelijan täytyy tuntea nämä erilaiset tavat ja palvella asiakasta tavan mukaan. Järjen perusteella päätöksensä tekevälle tarjotaan paljon erilaisia tuotetietoja ja tarjotaan paljon eri vaihtoehtoja. Tunneihmisen ostopäätökseen pyritään vaikuttamaan luomalla asiakkaalle mahdollisimman positiivisia mielikuvia. Myös ostopaikan ulkonäöllä voidaan vaikuttaa tunneihmisen ostopäätökseen. Mukavuudenhaluisen asiakkaan palvelussa tärkeää on, että palvelu on hyvää ja kaikki on asiakkaalle mahdollisimman vaivatonta. (Hämäläinen ym. 2016, 12 – 13.)

Hyvässä asiakaspalvelussa on viisi perustekijää: luotettavuus, vakuuttavuus, konkreettinen ympäristö, empaattisuus ja reagointialttius. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että pystytään tarjoamaan asiakkaalle ajallaan se mitä ollaan luvattu. Asiakaspalvelijan täytyy myös vakuuttaa asiakkaat omilla tiedoillaan ja olemuksellaan. Yrityksen konkreettisten tilojen ja työntekijöiden on oltava edustavia ja niistä täytyy tulla asiakkaalle hyvä mielikuva. Asiakkaita kohtaan täytyy osoittaa empaattisuutta, jotta he tuntevat, että heidän asioista ollaan aidosti kiinnostuneita. Asiakkaiden toiveisiin ja pyyntöihin täytyy myös reagoida viipymättä. (Performance Research Associates 2006,14.)

Asiakkaan odotukset ovat lähtökohtana siihen mitä pidetään hyvänä palveluna. Odotukset ovat normaalisti melko vaatimattomia. Asiakas odottaa, että esimerkiksi taksi kuljettaa hänet turvallisesti perille. Palvelun hinta vaikuttaa asiakkaan odotuksiin. Korkeammalla hinnalla asiakas myös odottaa palvelulta enemmän. Myös muiden kehut lisäävät asiakkaiden odotuksia. Palvelun laatua pidetään hyvänä silloin, kun asiakkaan kokemukset ja odotukset kohtaavat. Kun kokemukset ovat parempia kuin

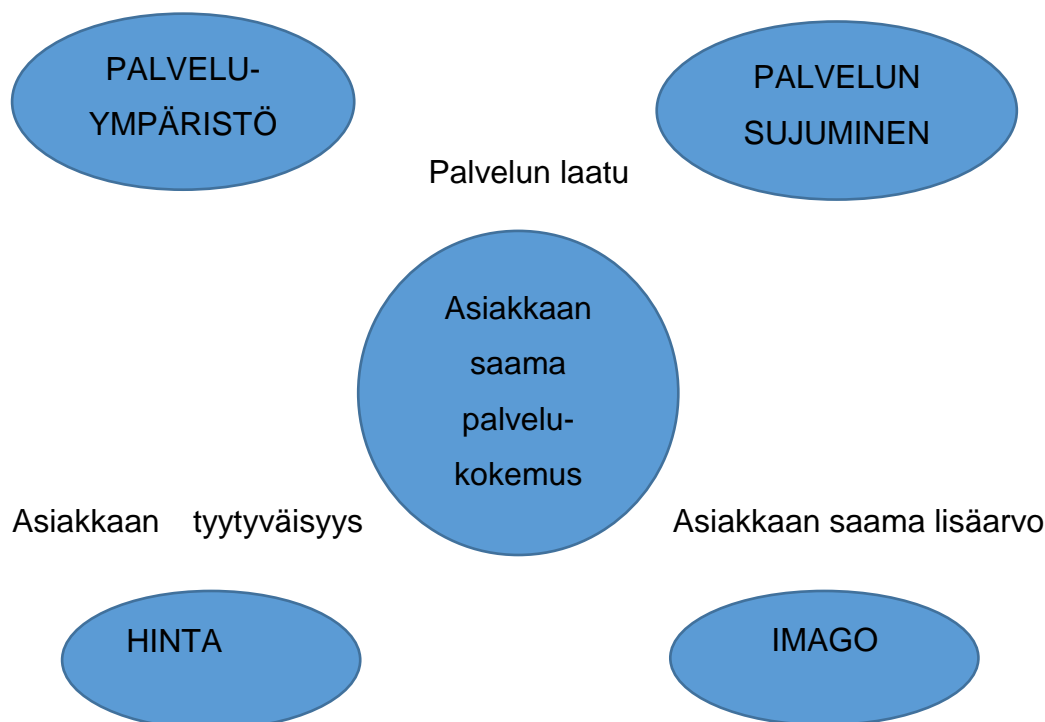
odotukset voi palvelun laatua pitää erinomaisena. (Hämäläinen ym. 2016, 49.)

Palvelun laatu voidaan jakaa kahteen eri osioon; tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Tekninen laatu viittaa myytävän tuotteen tai palvelun laatuun. Toiminnallinen laatu kertoo, kuinka asiakas on kokenut palvelutapahtuman. Kun asiakas on tyytyväinen ostamaansa tuotteeseen tai palvelukokonaisuuteen, on tekninen laatu hyvä. Jos asiakas on tyytyväinen tapaan millä tuote hänelle myytiin, on myös toiminnallinen laatu hyvä. (Eräsalo 2011, 17 – 18.)

3.3 Palvelun kehittäminen ja tuotteistaminen

Palvelun tuotteistamisella tarkoitetaan sitä, että monimutkaisesta palvelukokonaisuudesta saadaan tehtyä selkeämpi ja helpommin havaittava tuotteenomainen kokonaisuus. Palvelua ei saa kuitenkaan tuotteistaa liian yksinkertaiseksi, jotta sitä pystyy muokkaamaan kaikkien asiakkaiden tarpeisiin. (Kinnunen 2004, 8.)

Tuotekehitys on tärkeää myös palveluita tarjoaville yrityksille. Asiakkaat haluavat ostaa uusia ja paremmin heidän tarpeita tyydyttäviä palveluita. Palvelun tuotekehitys onkin usein markkinoiden tutkimista ja asiakkaiden haastattelua. Näin pyritään löytämään asiakkaiden tarpeet ja muokkaamaan palvelu vastaamaan paremmin uusia tarpeita. Palvelun tuotekehitykseen kuuluu olennaisesti palveluhenkilöstön kouluttaminen, koska henkilöstö tuottaa palvelun. (Hämäläinen ym. 2016, 134 – 135.)



KUVIO 3. Palvelukokemus (Rissanen 2005, 405).

Palveluliiketoiminnan pyrkimys on tuottaa hyvä palvelukokemus asiakkaalle. Hyvä palvelukokemus (kuviot 3 ja 4) sisältää palvelun laadun, asiakkaan saaman lisäarvon ja asiakkaan tyytyväisyyden. Palvelukokemuksen onnistumiseen vaikuttaa palvelun päätuotteeseen liitetyt lisäpalvelut tai mahdollisuus lisäpalveluihin. Palveluntuottajan kilpailukeinoina toimii palvelun hinta, palveluun liittyvä imago, palvelutapahtuman sujuvuus ja palveluympäristön sopivuus kyseiseen palveluun. Nämä tekijät yhdessä muodostavat asiakkaan saaman palvelukokemuksen. Kehittämällä näitä tekijöitä esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman avulla, löytyy yritykselle kilpailukykyä. (Rissanen 2005, 405.)

Palvelun hinnoittelu on erityisen hankalaa, koska palvelu koostuu aineellisista ja aineettomista osioista. Palvelun hinnan täytyy kattaa kustannukset, jotta sen tuottaminen on kannattavaa. Asiakas on kiinnostunut siitä, kuinka suuren hyödyn hän saa ostamastaan palvelusta. Jos yrittäjä pystyy tuottamaan täysin ainutlaatuisen ja hyödyllisen palvelun on asiakkaan vaikea verrata palvelun hintaa, koska vertailuyritystä ei

välttämättä löydy. Suuresta hyödystä ollaan myös valmiita maksamaan enemmän. Palvelun ollessa hyvin tavanomaista valitsee asiakas halvimman vaihtoehdon. Hinnoittelussa on siis tärkeää miettiä sitä kuinka suuren avun ja hyödyn tarjoat asiakkaallesi. (Apunen 2010, 38 – 39.)

3.4 Markkinointi

Kohderyhmien kiinnostus herätetään markkinoinnin avulla. Nykyaikainen markkinointi tapahtuu monessa eri kanavassa mahdollisimman kustannustehokkaasti, näin markkinointi saavuttaa mahdollisimman paljon asiakkaita. Nykyaikaisessa markkinoinnissa hyödynnetään tehokkaasti digitaalisia markkinointikeinoja. Sosiaalisessa mediassa markkinointi on oleellista sekä yritykseltä yritykselle, että yritykseltä kuluttajalle markkinoinnissa. Sähköisissä markkinointikanavissa reagointi on nopeaa ja erilaisia ilmiöitä pystytään hyödyntämään markkinoinnissa melkein reaaliajassa. (Hesso 2015, 104.)

Aloittavan yrittäjän on syytä panostaa alun markkinointiin näkyvästi. Uusi yritys pitää saada esille ja näin asiakkaiden tietoon. Markkinointi aiheuttaa kustannuksia, jotka kuitenkin tulevat takaisin myyntituloina markkinoinnin onnistuessa. Markkinointiviestintään kuuluu monta osa-aluetta. Suoramainontaan kuuluu mainonta internetissä, hinnastot ja erilaiset esitteet. Tiedottaminen tapahtuu mainontana lehdissä, yrityksen internet-sivuilla, radiossa ja televisiossa. Näkymismainonnalla tarkoitetaan yrityksen nimen ja logon esittelyä. Näkymismainontaa tehdään esimerkiksi yrityksen ikkunateippauksilla ja ulkona olevilla mainostauluilla. (Raatikainen 2011, 94 – 95.)

Markkinointiviestinnän avulla luodaan kysyntää ja sitä kautta myyntiä. Yrityksen markkinointistrategia näkyy selkeästi markkinointiviestinnässä. Fokusoituneet yritykset tuovat esille sen lisäarvon, jota he luovat omalle asiakasryhmälleen. Nämä mainokset saattavat olla sellaisia, joita ei välttämättä ymmärrä muut kuin tämän yrityksen kohderyhmä. Operatiivisesti tehokkaan eli kustannustehokkaan yrityksen mainonnassa tuodaan taas selkeästi esiin kilpailijoita halvempi hinta. Sähköinen

markkinointi on edullista, joten pienemmälläkin markkinointibudjetilla saa markkinoitua tehokkaasti. (Hesso 2015, 119.)

Yritys tarvitsee myös erilaisia lomakkeita omalla logolla ja yhteystiedoilla varustettuna. Aloittava yritys tarvitsee omia käyntikortteja, sekä omalla logolla varustettuja kirjekuoria ja kirjepaperia. Yrityksellä on myös hyvä olla omat tietokoneelle suunnitellut asiakirjamallit. Kaikissa yrityksen lähettämissä asiakirjoissa on tällöin yrityksen logo ja yhteystiedot. Asiakirjat toimivat silloin myös mainoksena. Hyvää mainosta yritykselle tuo myös onnistunut asiakaspalvelu, sekä miellyttävät ja siistit toimitilat. (Raatikainen 2011, 95.)

Yrityksen täytyy etsiä oma kilpailuetunsa eli tapa, jolla he vastaavat kilpailuun. Differoimalla eli erilaistamisella yritys eroaa muista. Erilaistaminen lähtee yrityksen kohderyhmän toiveista ja arvoista. Erilaistuminen täytyy markkinoida tehokkaasti, jotta oikea kohderyhmä saa tietää uudesta yrityksestä. (Hämäläinen ym. 2016, 68 – 69.)

Yrityksen tuotteiden tai palvelujen tulee olla helposti saatavissa. Tuotteen ympärivuorokautinen ja paikkaan sitoutumaton saatavuus on paras mahdollinen vaihtoehto. Yrityksen ulkoisella saatavuudella tarkoitetaan sitä, että asiakkaan asiointi on tehty mahdollisimman sujuvaksi. Yrityksen sijainti on hyvä suunnitella niin, että yritykseen voi tulla helposti julkisilla kulkuneuvoilla ja omalla autolla saapuvia varten on hyvä olla parkkipaikkoja. Yrityksen nettisivuilla täytyy olla selkeät yhteydenottokanavat, joiden avulla mahdollinen asiakas osaa ottaa oikeaan paikkaan yhteyttä. Sisäisellä saatavuudella tarkoitetaan asiakkaan sujuvaa asiointia yrityksessä. (Hesso 2015, 118 – 119.)

Internetin kautta markkinointi on edullisempaa ja sitä kautta saavuttaa suurimman osan yrityksen asiakkaista (Mainostajien Liitto 2009, 22). Yrityksen nettisivujen on tarkoitus toimia yrityksen myyntikanavana ja vastata asiakkaiden kysymyksiin. Nettisivujen tekoon kannattaa panostaa, koska monet asiakkaat luovat mielikuvan yrityksestä nettisivujen pohjalta. Nettisivujen täytyy olla asiakkaalle selkeät ja kaiken tarvittavan informaation

pitäisi olla saatavilla. Lisäksi sivujen tyylikäs ulkoasu luo yrityksestä paremman mielikuvan. (Mainostajien Liitto 2009, 25 – 26.)

Nettisivujen lisäksi internetissä on monia eri mahdollisuuksia markkinointiin. Hakukonemarkkinoinnissa tavoitteena on nostaa oman yrityksen näkyvyyttä haettaessa jollakin hakusanalla. Kun ostamalla hakusanalla haetaan, tulee yrityksesi mainos näkyviin sivulle. Eniten maksaneen yrityksen mainos tulee näkyviin ensimmäisenä sivun ylälaitaan. (Mainostajien Liitto 2009, 92 – 93.) Internetissä voi mainostaa myös bannereiden kautta. Bannerit ovat sivustoilla näkyviä ilmoituksia. Ilmoitusta klikkaamalla pääsee tuotteesta tarkemmin kertovalle sivustolle. Banneri mainontaa voidaan laittaa yrityksen omille nettisivuille tai ostaa mainostilaa muilta sivustoilta. (Mainostajien Liitto 2009, 103 – 104.)

Markkinointi sosiaalisen median kautta on nykyään hyvin tärkeää. Sosiaalisen median aktiivinen käyttö ja sinne sisällön luominen nostaa yrityksesi näkyvyyttä hakukoneissa. Sosiaalinen media uusiutuu jatkuvasti, joten sinne pitää koko ajan tuottaa uutta sisältöä, jotta näkyvyys säilyisi. Olemalla aktiivinen monessa eri sosiaalisen median ryhmässä, jossa keskustellaan toimialasi asioista huomaavat muut keskusteluun osallistujat sinun olevan todella aktiivinen. Näin kasvatat omaa uskottavuuttasi. Positiivisen näkyvyyden jälkeen markkinointimahdollisuudet sosiaalisessa mediassa kasvavat. (Korpi 2010, 57 – 60.)

4 TILITOIMISTON PERUSTAMINEN CASE: SUUNTA TALOUSHALLINTO OY

4.1 Aineiston hankinta ja case-yrityksen esittely

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tavoitteena on selvittää, millaisista tekijöistä muodostuu kannattava ja kilpailukykyinen liiketoimintasuunnitelma tilitoimistoyritykselle. Lisäksi pyritään selvittämään, onko case-yrityksen perustaminen Järvenpään kannattavaa ja millä tavoin case-yritys pyrkii pärjäämään kilpailussa. Tutkimusongelmaa pyritään selvittämään liiketoimintasuunnitelman pohjalta. Aineisto hankitaan haastattelemalla toimeksiantajaa. Toimeksiantajana toimii perustettavan yrityksen, Suunta Taloushallinto Oy:n perustaja.

Haastattelu suoritetaan teemahaastatteluna ja kysymykset on mietitty niin, että ne noudattelevat liiketoimintasuunnitelman käsittelemiä teemoja. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan tekstimuotoon heti haastattelun jälkeen.

Uusi yritys Suunta Taloushallinto Oy perustetaan Talousruutu Järvenpään tilalle. Talousruudun Järvenpään toimipiste on ollut kannattamaton, koska kirjanpitäjälle siirrettyjen Tampereen alueella olevien asiakkaiden lisäksi yrityksen toimialueelta ei ole etsitty uusia asiakkaita. Suunta Taloushallinto perustetaan osaksi Talousruutu-verkostoa. Järvenpään toimipisteen ainoa kirjanpitäjä ryhtyy uuden tilitoimiston yrittäjäksi. Näin toiminnan vastuu saadaan jaettua kirjanpitäjälle. Samalla yrittäjyys tuo vastuuta ja vapauksia työntekijälle, sitouttaa ja luo mahdollisuuksia kehittää toimintaa entistä paremmin.

Yrittäjän henkisinä resursseina toimii hänen liiketalouden alan koulutuksensa Tampereen ammattikorkeakoulusta. Koulutusohjelma oli yrittäjyyteen suuntaava. Yrittäjä on työskennellyt kirjanpitäjänä noin neljän vuoden ajan, joista kaksi vuotta täysin itsenäisesti ainoana työntekijänä Talousruudun Järvenpään toimipisteessä. Yrityksen perustaja on luonteeltaan hyvin ahkera, periksi antamaton ja kunnianhimoinen. Hänellä

on myös laaja tukiverkosto, josta saa tarvittaessa apua. Suunta Taloushallinto Oy perustetaan osaksi Talousruutu-verkostoa. Tässä verkostossa on paljon kokeneita alan ammattilaisia, joilta saa tarvittaessa apua.

Fyysiset resurssit yrityksen perustamista varten koostuu liiketilasta, tietokoneesta ja skannerista sekä muista toimistotarvikkeista. Liiketoiminnan harjoittamiseen tarvitaan myös sähköinen taloushallinto-ohjelmisto. Käytössä on nyt Netvisor-ohjelmisto ja sen käyttöä jatketaan myös uudessa yrityksessä. Talousruudun Järvenpään toimipisteessä on valmiiksi kaikki tarvittavat tavarat yrityksen pyörittämistä varten. Yrittäjä saa käyttää näitä Järvenpään Talousruudulle hankittuja koneita omassa liiketoiminnassaan.

Taloudelliset resurssit saadaan sijoitusyhtiöltä. Talousruutu-verkosto sijoittaa uuteen Suunta Taloushallinto-yritykseen. Yritysmuoto on osakeyhtiö. Aloittava yrittäjä sijoittaa osakeyhtiössä vaaditun 2500 euroa. Yhtiön osakuudet jakautuvat niin, että Talousruutu omistaa uudesta yrityksestä 30 prosenttia ja yrittäjä omistaa 70 prosentin osuuden. Sijoitusyhtiö sijoittaa 20 000 euroa yrityksen SVOP eli sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Takaisin maksusta ei ole vielä sovittu tarkkoja sopimuksia, mutta SVOP-sijoitus pitää maksaa takaisin 10 vuoden kuluessa, jos sen haluaa palauttaa verottomana.

4.2 Aineiston analyysi

Aineistoa kerättiin teemahaastattelun avulla opinnäytetyön toimeksiantajalta. Haastattelukertoja oli kaksi, joista kumpikin oli noin puolen tunnin mittainen. Haastattelut nauhoitettiin nauhurilla. Haastatteluaineisto purettiin litteroimalla eli haastattelut kuunneltiin ja kirjoitettiin tekstimuotoon. Tämän jälkeen aineisto oli valmiina analysoitavaksi.

4.3 Teemahaastattelun tulokset

Liikeidea

Suunta Taloushallinto on taloushallinnon yritys, joka tarjoaa sähköisen kirjanpidon palveluita ja siihen olennaisesti liittyviä palveluita. Työt tehdään Visman Netvisor-ohjelmistolla, ja mahdollisesti Visman muilla ohjelmistoilla. Tilitoimiston asiakkaita ovat Uudenmaan alueella, erityisesti Järvenpäässä toimivat pienet ja keskisuuret yritykset.

Tuotteet ja palvelut

Ensisijainen myytävä palvelutuote on sähköinen kirjanpito ja siihen liittyvät tehtävät, kuten tilinpäätös ja veroilmoitukset. Tilitoimiston tehtäviin kuuluu myös asiakkaan tarpeen mukaan reskontrahoito, laskutus ja viranomaisilmoitusten laatiminen. Näiden tehtävien lisäksi asiakasta autetaan talouteen liittyvässä päätöksenteossa ja taloushallinnon kehittämisessä.

Palvelu jaetaan kolmeen erilaiseen tuotepakettiin. Palvelupakettien sisältö vaihtelee peruskirjanpidosta yksityiskohtaisempaan palveluun. Kaikki palvelut kuitenkin räätälöidään asiakkaan tarpeen mukaan. Palvelun sisältö lähtee aina asiakastarpeesta. Pienimmille asiakkaille tarjotaan yksinkertaista kirjanpitopalvelua, joka ei vaadi asiakkaalta toiminnan muuttamista, kuten sähköisen reskontran käyttöönottoa. Isommille yrityksille otetaan käyttöön sähköiset reskontrat ja tuetaan sähköisen taloushallinnon hoitamista. Suurimmille asiakkaille palveluun sisällytetään konkreettinen ja raporttimuotoinen taloudenseuranta.

Monessa yrityksessä peruskirjanpitoa vastaavien palveluiden hinnat vaihtelevat 50 eurosta 100 euroon. Monesti hintoihin kuitenkin sisältyy rajoja esimerkiksi sallituista tositemääristä. Suunta Taloushallinto Oy:ssä hinnoittelu on suunniteltu sen mukaan, kuinka paljon aikaa oletetaan kuluvan asiakkaan kirjanpidon hoitoon kuukausittain. Hintoihin on sisällytetty asiakkaan kanssa käytävät keskustelut ja ainakin pienimpien

asiakkaiden Netvisor- kulut. Hinnoittelussa kuvio 4 mainitut kulut ovat Netvisor kuluja.

Basic

- Edullinen peruskirjanpito yksinkertaista liiketoimintaa varten.
- Netvisor järjestelmän mahdollistavia vahvuuksia ovat siistit ja selkeät raportit sekä nopea ja tehokas työskentely
- Hinta voi olla heikkous, Netvisor ei ole markkinoiden edullisin ohjelma
- Veroton hinta 100, kulut 25, myyntikate 75, osuus kokonaismyynnistä 35%

Premium

- Peruskirjanpito
- Reskontrat helpompaa taloudenhallintaa varten
- Kassavirtaennusteen käyttöönotto (mahdollinen seuranta & päivitys)
- Palvelun vahvuus on asiakaslähtöisyys ja joustavuus
- Veroton hinta 250, kulut 60, myyntikate 190, osuus kokonaismyynnistä 20%

Partner

- Peruskirjanpito
- Reskontrat
- Kassavirtaennuste
- Proaktiivinen taloudenseuranta, jotta asiakas tietää mihin suuntaan liiketoiminta on kehittymässä
- Palvelun vahvuus on asiakaslähtöisyys joustavuus ja proaktiivisuus
- Veroton hinta 400, kulut 150, myyntikate 250, osuus kokonaismyynnistä 5%

Alihankinta

- Yrittäjän nykyisten noin 20 asiakasyritysten kirjanpidon hoitaminen
- Kirjanpitoa hoidetaan samalla tavalla kuin ennen, mutta se tehdään alihankintana Talousruudulle. Näistä yrityksistä luovutaan, kun toiminta lähtee kunnolla käyntiin
- Veroton hinta 2500, myyntikate 2500, osuus kokonaismyynnistä 40%

KUVIO 4. Tuotteet, hinnat ja katerakenne.

Asiakkaat ja markkinointi

Suunta Taloushallinnon valmiita asiakkaita ovat yrittäjän nykyiset kirjanpitoasiakkaat, jotka hoidetaan jatkossa alihankintana Talousruudulle. Uusi kohderyhmä on Keski-Uudenmaan erityisesti Järvenpään alueella toimivat pienet ja keskisuuret vakavaraiset yritykset. Markkinointia aletaan tehdä myös pääkaupunkiseudulle, josta asiakkaita pyritään houkuttelemaan esimerkiksi halvemmilla hinnoilla. Yrittäjää itseään eniten kiinnostavia toimialoja ovat kaikki eläimiin liittyvä toiminta. Myös aloittavat ensitilitoimistoa etsivät asiakkaat voisivat olla potentiaalinen asiakasryhmä.

Kuviossa 5 on kuvattu Suunta Taloushallinto Oy:n asiakasryhmät. Asiakasryhmistä kerrotaan minkä kokoiset yritykset kuuluvat mihinkin asiakasryhmään ja minkälaisia palveluita ryhmille kohdistetaan. Kunkin ryhmän alle on myös kerrottu, kuinka suuri osa työajasta ja resursseista kohdistetaan kyseisen asiakasryhmän asioiden hoitamiseen.

Basic- asiakkaat

- Pieni liikevaihto, vähäinen toiminta
- Asiakkuudenhoito vie vain vähän aikaa kuukausittain
- Peruskirjanpito
- Resurssien panostukset 15%

Premium-asiakkaat

- Liikevaihto yli 100 tuhatta alle 2 miljoonaa
- Pärjäävät perinteisemmillä palveluilla. Premium asiakkailla ei ole laajoja erityistarpeita ja huolellinen taloudenhoito riittää.
- Asiakkaan tyytyväisyyttä voidaan parantaa lisäpalveluilla ja proaktiivisella taloudenseurannalla.
- Resurssien panostukset 30%

Partner-asiakkaat

- Isoimpia asiakkaita, liikevaihto yli 2 miljoonaa
- Kuukausihintaan kuuluvat palvelut ja proaktiivinen taloudenseuranta
- Vaativat taloudenhoidollisesti eniten aikaa ja laajimman palvelukokonaisuuden
- Resurssien panostukset 30%

Alihankinta

- Alihankinta-asiakkaat Tampereelta. Näihin ei tulisi käyttää kuin noin 25% ajasta.
- Nykyisiä kirjanpitoasiakkaita
- Resurssien panostukset 25%

KUVIO 5. Asiakasryhmät.

Asiakkaan ostopäätökseen pyritään vaikuttamaan tuotteistamalla palvelut mahdollisimman hyvin, laatimalla selkeä hinnasto, painottamalla asiakkuuden aloittamisen helppoutta ja tilitoimiston joustavuutta sekä laatimalla motivoiva vinkkipalkkiojärjestelmä. Asiakaslupaus on hoitaa yrityksen taloutta siten, että yrittäjä voi keskittyä liiketoiminnan pyörittämiseen.

Asiakkaat löytävät uuden tilitoimiston usein puskaradion, googlen tai sosiaalisen median kautta. Muiden yrittäjien suositukset tuovat myös uusia asiakkaita tilitoimistolle. Usein liiketoimintaa aloitteleville yrityksille tärkein kriteeri on hinta, koska silloin pyritään minimoimaan kaikki kustannukset. Kuitenkin myös palvelun sisältö on tärkeää, koska aloittelevalla yrityksellä on erityistarpeita, joilla ostopäätökseen voidaan vaikuttaa.

Aluksi ja ehkä tulevaisuudessakin, uusia asiakkaita pyritään hankkimaan yrittäjän henkilökohtaisten kontaktien ja nykyisten asiakkaiden kautta. Tästä syystä vinkkipalkkiojärjestelmän luomiseen keskitytään erityisesti. Vinkkipalkkiojärjestelmä toimisi niin, että asiakkaalle, jonka vaikutuksesta Suunta Taloushallinto on saanut uuden asiakkaan, annettaisiin alennusta palveluista. Alennusta saisi niin, että vinkin antanut yritys saisi esimerkiksi neljännesvuoden tai vuoden ajaksi alennusta kirjanpito palveluista. Asiakkaita hankitaan myös ulkoistetun call center- palvelun avulla, potentiaalisille asiakkaille lähetetään yksilöityjä tapaamiskutsuja ja myös perinteistä esitemainontaa käytetään. Markkinointia tapahtuu myös sosiaalisessa mediassa ja lehtimainontakaan ei ole poissuljettu vaihtoehto.

Call center- palvelu otetaan käyttöön Uudellamaalla sekä mahdollisuuksien mukaan myös pääkaupunkiseudulle. Asiakkaita pyritään saamaan toimistolle henkilökohtaiseen tapaamiseen. Muiden töiden lomassa asiakastapaamisia ehtisi pitää noin viisi kappaletta viikossa. Call centerin avulla tavoitetaan kymmeniä asiakkaita päivässä. Tavoitetuista asiakkaista ehkä 1:50 suostuu henkilökohtaiseen tapaamiseen. Tapaamisessa käyneistä asiakkaista puolet tulisivat asiakkaiksi. Kirjeillä tavoitelluista asiakkaista toivottavasti kaikki lukevat kutsun ja heistä noin 30% voisi tulla käymään palaverissa. Palavereissa käyneistä 70% voisi siirtyä asiakkaaksi. Nämä arviot ovat yrittäjän arvioita ja todellisista onnistumisluvuista ei ole varmaa tietoa.

Tavoitteena on saada 1-5 uutta asiakasta kuukaudessa. Asiakkuuksien laajuudesta riippuen yksi kirjanpitäjä pystyy hoitamaan noin 40 asiakasta kuukaudessa. Pienemmät asiakkuudet ovat yksinkertaisempia ja niitä pystyy hoitamaan enemmän, kun taas suurien yritysten kirjanpitoon menee

enemmän aikaa. Yrittäjän asiakaskapasiteetin tulisi siis täyttyä vuodessa. Toiminnan laajetessa yrittäjä joutuu tekemään pidempiä päiviä, jotta myyntityö ja kirjanpityö saadaan hoidettua. Yrityksessä pyritään turvautumaan myös opiskelija harjoittelijoihin, joita voidaan mahdollisuuksien myötä myös palkata vakituisiksi työntekijöiksi.

Markkinointimateriaalit suunnitellaan ja toteutetaan itse. Painatus tapahtuu tuttavien kautta normaalia halvemmalla. Verkkosivut, värimaailma ja logo suunnitellaan mainostoimistossa työskentelevän ystävän kanssa ystävänpalveluksena eli käytännössä ne saadaan tuotettua lähes ilmaiseksi. Suurin osa markkinointikuluista menee googlemainontaan ja call center-palveluun.

Ensisijaisena mainosvälineenä toimivat yrityksen verkkosivut. Lisäksi yritykselle tehdään oma Facebook-sivu, johon päivitetään kuulumisia ja ajankohtaista tietoa alasta. Mainontaa tehdään paljon googlessa, koska moni asiakas etsii tilitoimistoa googlen kautta. Googlen kautta asiakkaat päätyvät yrityksen omille verkkosivuille. Verkkosivut on rakennettu niin, että sieltä löytää kaiken oleellisen tiedon helposti ja vaivattomasti ja myös yhteydenotto on tehty asiakkaalle helpoksi.

Markkinat ja kilpailijat

Toimialalla on melko paljon kilpailua. Eri tilastoista saadaan hieman erilaisia tuloksia siitä, kuinka monta taloushallintoon erikoistunutta yritystä Järvenpään alueella toimii. Yrityksiä on 38 – 59. Todellinen määrä on varmaan noin 40, koska tilastoissa näkyy myös passiivisia, liiketoimintaa harjoittamattomia yrityksiä. Kaikki yritykset eivät kuitenkaan tarjoa sähköisiä kirjanpitypalveluita. Todellisia kilpailijoita Suunta Taloushallinto Oy:lle näistä on varmaan noin 20 tilitoimistoa. Tilitoimistoilla on käytössä useita eri järjestelmiä ja muutamalla kilpailijalla on myös käytössä Netvisor-ohjelmisto.

Toimialan hyvänä puolena on se, että kirjanpidon hoitamisesta on säädetty laissa. Uusia yrityksiä eli potentiaalisia asiakkaita perustetaan koko ajan. Taloustilanne on ollut pitkään jo hieman huonommalla tasolla, mutta

Suomen talous on viime aikoina ollut pienoisesä nousussa. Taloustilanteen kohentuessa asiakkaat ostavat paremmin erilaisia lisäpalveluita. Monelle asiakkaalle ei muutenkaan enää riitä peruskirjanpito, vaan he odottavat aktiivista ja monipuolista taloudenseurantaa.

Suunta Taloushallinto Oy erottuu kilpailijoistaan selkeämpien palvelukokonaisuuksien ja selkeän hinnoittelun avulla. Järvenpään alueella monella yrityksellä on todella huonot ja epäselvät nettisivut, paremmat nettisivut tuovat yritykselle kilpailukykyä. Suunta Taloushallinto panostaa nettisivujen ulkonäköön ja sisältöön, koska nettisivut antavat ensivaikutelman yrityksestä. Sivujen täytyy näyttää hyviltä ja luotettavilta, sekä asiakkaan täytyy löytää sivuilta tieto siitä, mitä palveluita tarjotaan ja millä hinnalla.

Suunta Taloushallinto Oy:n vahvuutena on myös kuuluminen Talousruutu-verkostoon. Asiakas saa suuren yrityksen hyödyt, mutta pienen yrityksen joustavan palvelun. Suunta Taloushallinto pystyy tarjoamaan samat palvelut, joita suuret yritykset tarjoavat, mutta kaikki voidaan tehdä asiakkaan ehtojen mukaan joustuen. Talousruudun tuki on myös olemassa loma-aikoina ja mahdollisten sairaustapauksien sattuessa. Näin asiakkaanhoito ei kärsi mahdollisista poissaoloista. Tämä tuki on hyvä myyntivaltti uusia asiakkaita hankittaessa.

Taulukossa 4 on käsitelty tarkemmin kolmea Järvenpään alueen kilpailijaa. Kilpailijoista on kerrottu hieman yleiskatsausta ja analysoitu kunkin kilpailijan heikkoudet ja vahvuudet. Kuviossa on myös mietitty, miten Suunta Taloushallinto Oy pyrkii erottumaan kyseisestä kilpailijasta.

TAULUKKO 4. Kilpailija-analyysi.

Kilpailija	Tilitoimisto Win Win Oy	Rantalainen	Accountor
Vahvuudet	Pitkä kokemus alalta. Suhteellisen tunnettu ainakin Järvenpäässä. Selkeähdöt esimerkkihinnat näkyvillä asiakkaille. Näyttäisi olevan samaa hintaluokkaa Suunta Taloushallinto Oy:n kanssa	Kirjanpito ja palkanlaskenta tarjotaan saman katon alta. Suunta Taloushallinto ei solmi palkanlaskennan kanssa sopimuksia, vaan sopimus tehdään erikseen Talousruudun palkanlaskentayksikön kanssa. Rantalaisella on toimistoja monella eri paikkakunnalla, se on suuri ja tunnettu yritys ja sillä on pitkä kokemus alalta.	Pitkä kokemus alalta. Asiakas saa varmasti tarvitsemaansa neuvontaa. Äärimmäisen hyvä ja näkyvä sijainti Järvenpäässä.
Heikkoudet	Palvelua ei ole tuotteistettu, tai siitä ei ole ainakaan mainintaa verkkosivuilla. Laskutus perustuu tositevienteihin, joka tekee siitä huomattavasti monimutkaisempaa kuin kiinteällä kuukausihinnalla laskuttamisen.	Palvelua ei ole tuotteistettu, tai se ei ainakaan näy verkkosivuilla. Isommissa yrityksissä voi olla jäykemmät prosessit kuin pienissä yrityksissä. Isommissa yrityksissä palvelu ei välttämättä ole niin henkilökohtaista kuin pienissä yrityksissä.	Ison organisaation tuoma jäykkyys. Ei välttämättä tarjota henkilökohtaista palvelua.
Kuinka erottaudut kilpailijasta	Hyvä tuotteistaminen ja paremmat verkkosivut.	Hyvä tuotteistaminen, selkeä hinnoittelu ja paremmat nettisivut.	Suunta Taloushallinto on suuri yritys pienessä paketissa. Yhden hengen organisaatio tuo joustavuutta ja Talousruutu tuo turvaa ja kokemusta.

Talouden suunnittelu

Suunta Taloushallinto hoitaa itse oman kirjanpitosensa. Yritystoimintaa pyritään suunnittelemaan ja kehittämään koko ajan yrityksen arjessa. Yritys avaa oman pankkitilin pankkiin ja kaikki maksuliikenne tapahtuu Netvisor ohjelmiston kautta.

Alkurahoitus 20 000 euroa saadaan sijoitusyhtiöltä, joka on yrityksen vähemmistöosakkaana. Summa sijoitetaan SVOP eli sijoitetun vapaan omanpääoman rahastoon. Tällä summalla on tarkoitus pyörittää liiketoimintaa ensimmäisen puolenvuoden – vuoden ajan. Tämän jälkeen yrityksen pitäisi toimia jo myyntitulojen avulla. Jos yritys ei kuitenkaan vielä toimi omavaraisesti täytyy lisärahoitusta hankkia esimerkiksi pankista tai tekemällä henkilökohtaisia pääomasijoituksia yritykseen.

Alihankintana tehtävät työt laskutetaan aina sen kuun lopussa, jossa työ on tehty. Uusia asiakkaita puolestaan laskutetaan ensimmäisen kerran vasta kahden kuukauden kuluttua asiakkuuden aloituksesta. Laskutusviive johtuu siitä, kun työtä tehdään parin kuukauden viiveellä, eli siis esimerkiksi kesäkuun kirjanpito saatetaan loppuun vasta heinä-elokuun aikana.

TAULUKKO 5. Rahoituslaskelma

Rahan tarve		
Investoinnit	perustamismenot	330
	kalusteet	560
	puhelin/fax/internet +asennus	400
	sisustus & muut tarvikkeet	150
	Käyttöpääoma 6kk	
	Toimitilakulut	1500
	alkumainonta ja esitteet	1800
	yrittäjän oma toimeentulo	17760
Rahan tarve yhteensä		22500

Rahan lähteet		
Oma pääoma	osakepääoma	2500
	SVOP-sijoitus	20000
Lainapääoma		0
Rahan lähteet yhteensä		22500

Taulukossa 5 näkyy Suunta Taloushallinnon rahoituslaskelma. Laskelman yläosassa on kuvattu rahan tarpeet ja alaosassa rahan lähteet. Alussa ei ole hirveästi investointeja, koska Suunta Taloushallinto Oy jatkaa Järvenpään Talousruudun toimipisteessä ja tietokoneet ja skannerit ovat jo hankittuna valmiiksi. Yrittäjä kuitenkin haluaa käyttää hieman rahaa toimistotilan uusiin kalusteisiin ja muuhun sisustamiseen, jotta tilasta saadaan viihtyisämpi. Toimistoon täytyy myös asentaa uusi internetyhteys, faksi ja puhelin.

Käyttöpääoma on laskettu puolenvuoden ajanjaksolle. Käyttöpääoman suurin osuus muodostuu yrittäjän omasta toimeentulosta. Summa on laskettu niin, että yrittäjä nostaa saman määrän palkkaa kuin ollessaan Talousruudulla töissä. Summassa on huomioitu YEL-maksut. Toimitilakuluihin kuuluu liiketilan vuokra. Toimintaa jatketaan samoissa liiketiloissa ja ainakaan vielä ei ole ilmoitettu, että vuokraan olisi tulossa korotuksia. Alkumainontaan ja esitteisiin on varattu rahaa 1800 euroa. Tämä summa perustuu yrittäjän tekemiin kyselyihin.

Rahanlähteet muodostuvat yrittäjän sijoittamasta minimiosakepääomasta joka on 2500 euroa. Lisäksi sijoitusyhtiö, joka on vähimmäisosakkaana, tekee 20 000 euron sijoituksen yrityksen vapaan oman pääoman rahastoon. Sijoitusyhtiön kanssa ei ole vielä sovittu tarkkoja sopimusehtoja sijoituksen takaisinmaksusta. SVOP-sijoitus täytyy kuitenkin palauttaa kymmenen vuoden kuluessa, jos sen haluaa palauttaa verottomana.

Taulukko 6. Kannattavuuslaskelma (Mukaillen Uusyrityskeskus 2011).

				Kuukaudessa	Vuodessa
=TAVOITETULOS (netto)				300	3600
+ lainojen lyhennys				0	0
= TULOS VEROJEN JÄLKEEN				300	3600
+ verotus	yhteisövero	20 %		75	900
=RAHOITUSTARVE				375	4500
+ yrityslainojen korot				0	0
A = KÄYTTÖKATE				375	4500
+ Kiinteät kulut (ilman alv:ia)					
+YEL%	23,6 YEL työtulo 30000 Ale% 18,4			460	5522
+ muut vakuutukset				100	1200
+ palkat				0	0
+ palkkojen sivukustannukset				0	0
+ yrittäjän oma palkka				2500	30000
+ yrittäjän palkan sivukustannukset				0	0
+ toimitilakulut				250	3000
+ leasingmaksut				0	0
+ viestintäkulut (puhelin, internet)				50	600
+ kirjanpito, tilintarkastus, veroilmoitus, jne.				0	0
+ toimistokulut				80	960
+ matka- ja autokulut, päivärahat				0	0
+ markkinointi	Mainosmateriaali, Google, Call center			200	2400
+ koulutus, kirjat, lehdet				50	600
+ korjaukset ja ylläpito				0	0
+ työttömyyskassamaksu				0	0
+ muut kulut				100	1200
B = KIIENTEÄT KULUT YHTEENSÄ				3790	45482
A + B = MYYNTIKATETARVE				4165	49982
+ ostot (ilman alv:tä)				0	0
= LIIKEVAIHTOTARVE				4165	49982
- muut nettotulot				0	0
+ alv				0	0
= KOKONAISMYYNTI/- LASKUTUSTARVE				4165	49982

Kannattavuuslaskelmaan (taulukko 6) merkitään yrityksen kaikki kiinteät kulut, ostot ja mahdolliset rahoituskulut. Näiden kulujen avulla saadaan laskettua, kuinka suuri yrityksen myynnin pitäisi olla. Kannattavuuslaskelman avulla saadaan selville, mikä on yrityksen kriittinen piste, eli millä laskutustarpeella kaikki yrityksen kulut saadaan katetuksi.

Suunta Taloushallinto Oy:n kriittinen piste on kuukausitasolla 3790 ja vuositasolla 45482 euroa. Kiinteistä kuluista huomattavasti suurimmat maksuerät ovat yrittäjän palkka ja YEL maksut. Alle 53-vuotiaan yrittäjän eläkemaksuprosentti on normaalisti 23 prosenttia, mutta aloittava yrittäjä saa ensimmäisen 24 kuukauden ajalta alennusta, jolloin eläkettä täytyy maksaa 18,4 prosenttia maksetuista palkoista. (Perustamisopas 2016). Näiden erien jälkeen kustannuksia syntyy eniten toimitilakulujen, markkinoinnin ja muiden vakuutusten hoidosta.

Yrittäjä on asettanut voittotavoitteeksi kuukaudessa 300 euroa nettona, eli siis ilman veroja. Tämä tarkoittaa sitä, että kuukaudessa kiinteiden kulujen jälkeen pitäisi jäädä vielä 375 euroa voittoa, josta maksetaan 20 prosentin verran yhteisöveroa. Jos tämä voittotavoite toteutuu joka kuukausi, kertyy vuodessa voittoa 3600 euroa verojen jälkeen. Tähän tulokseen pääsemiseksi täytyy kokonaismyynnin olla kuukaudessa 4165 ja vuodessa 49980 euroa.

TAULUKKO 7. Myyntilaskelma (Mukaillen Uusyrityskeskus 2011b).

Tuoteryhmät	Basic	Premium	Partner	Alihankinta	
a' hinta	100	250	400	2500	
- kulut	25	60	150	0	
=kate	75	190	250	2500	
Asiakasryhmä/kpl	kpl	kpl	kpl	kpl	Yhteensä
Partner-asiakkaat	0	1	2	0	690
Premium-asiakkaat	0	8	0	0	1520
Basic-asiakkaat	12	0	0	0	900
Alihankinta	0	0	0	1	2500
Myyntikate yht.	900	1710	500	2500	5610
Tuotemyynti yht.	1200	2250	800	2500	6750
			kk	Vuodessa	
Liikevaihto			6750	81000	
Kulut yhteensä			-1140	-13680	
Myyntikate yhteensä			5610	67320	
Kannattavuuslaskelman myyntikatetarve			4165	49980	
Erotus (mahdollinen lisämyyntitarve)			1445	17340	

Myyntilaskelmaan (taulukko 7) merkitään ylläaitaan yrityksen tuoteryhmät ja keskiosaan vasempaan laitaan yrityksen asiakasryhmät. Jokaisella tuotteella pitäisi olla oma kohderyhmä. Tuoteryhmien kohtaan on merkitty myös kunkin tuoteryhmän kulut ja kate. Suunta Taloushallinto Oy:n kohdalla kaikki kulut ovat Netvisor-ohjelmiston kuluja. Myyntilaskelmassa arvioidaan kuinka monta asiakasta kustakin asiakasryhmästä ostaa jonkun palvelupaketin. Tässä laskelmassa yrittäjä on merkinnyt asiakkaita niin paljon kuin hän kuukaudessa pystyisi itse hoitamaan alihankinta-asiakkaiden lisäksi.

Laskelman alaosassa näkyy yhteenlaskettuna, että liikevaihto kuukaudessa olisi 6750 ja vuodessa 81000 euroa. Kuluja Netvisor-ohjelmistosta muodostuisi kuukaudessa 1140 ja vuodessa 13680 euroa. Näiden erotuksena saadaan potentiaalinen myyntikate, joka olisi kuukaudessa 5610 ja vuodessa 67320 euroa. Tätä myyntikatetta verrataan kannattavuuslaskelman myyntikatetarpeeseen ja erotuksen olisi hyvä olla positiivinen. Luvun ollessa negatiivinen ei yritys pysty kattamaan kaikkia kulujaan, vaan sen on hankittava lisää myyntituloja lisämyynnin tai hintojen

noston avulla. Suunta Taloushallinto Oy:n erotus on mukavasti positiivisella puolella. Erotus on kuukaudessa 1445 ja vuodessa 17340 euroa positiivisella puolella.

TAULUKKO 8. Kolmen vuoden tulossuunnitelma (Mukaillen Uusyrityskeskus 2011a).

	Vuosi 2	Vuosi 3					
Tulot	10 %	25 %					
Menot	5 %	15 %					
			Vuosi 1	Vuosi 2	Oma arvio	Vuosi 3	Oma arvio
Myyntituotot			81000	89100		111375	
-ALV			0	0		0	
Liikevaihto			81000	89100		111375	
-Aineet ja tarvikkeet			13680	14364		16519	
- Henkilöstökulut			35522	37298	40 000	46000	75 000
- Vuokrat			3000	3150		3623	
- Markkinointi			4200	4410		5072	
- Liiketoiminnan muut kulut			4560	4788		5506,2	
Käyttökate			20038	22 388		5656	
- Rahoituskulut			0	0		0	
- Verot			3959	4442		1104	
Rahoitustulos			16079	17 946		4552	
- Poistot			240	180		135	
Tulos			15839	17 766		4417	

Kolmen vuoden tulossuunnitelmassa (taulukko 8) arvioidaan, miten yrityksen tulos tulee kehittymään seuraavan kolmen vuoden aikana. Kuvion yläosan taulukosta näkee, kuinka monella prosentilla tulojen ja menojen on oletettu kasvavan vuoden 2 ja 3 aikana. Oma arvio sarakkeessa on yrittäjän oma arvio, jos hän ei oleta sen noudattavan prosentuaalista kasvua.

Tässä tulossuunnitelmassa on käytetty myyntilaskelman liikevaihtoa. Luvut siis toteutuisivat, jos myynti saataisiin heti liiketoiminnan ensimmäisenä kuukautena täyteen potentiaaliinsa. Ensimmäisen vuoden käyttökate olisi 20038, rahoitustulos olisi 16079 ja tulos verojen jälkeen olisi 15839.

Ensimmäisen vuoden tuloihin ja menoihin lisätään prosentuaalinen kasvu ja niin saadaan vuoden 2 ja 3 arvio. Toisena vuotena henkilöstökustannusten on arvioitu nousevan hieman enemmän kuin prosentuaalisen kasvun taso. Tulosta syntyisi jo 17767 euroa. Kolmantena vuotena henkilöstökustannusten arvio on jo 75000 euroa. Tämä johtuu siitä, että yrittäjä uskoo voivansa palkata toisen työntekijän kolmantena vuonna. Kasvavien henkilöstökustannusten takia tulosta syntyy 4419 euroa.

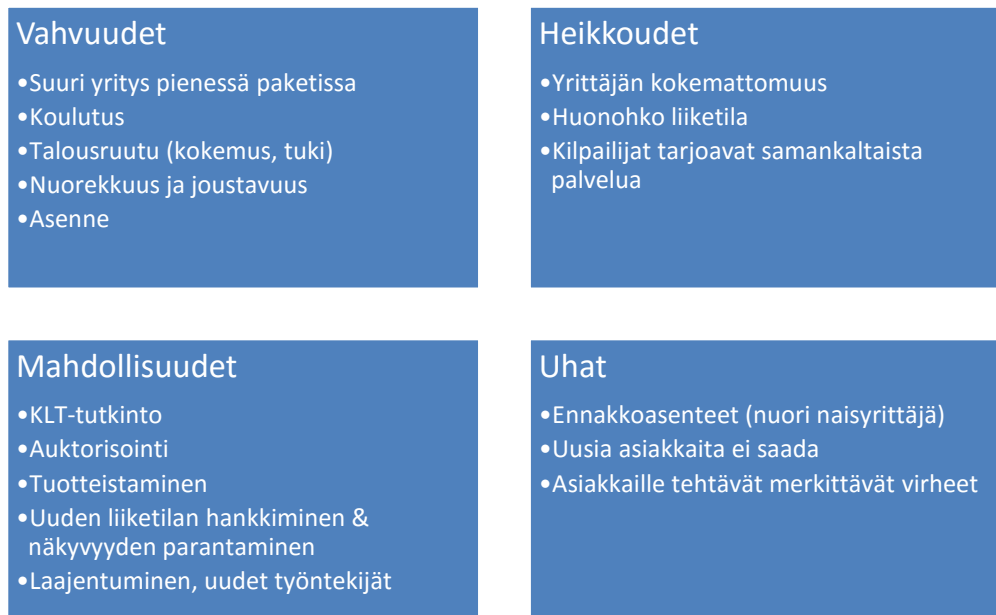
4.4 Johtopäätökset

Seuraaviin apukysymyksiin löytyy vastaus jo teoriaosuudesta:

- Onko alueella paljon kilpailua?
- Mitä liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään?

Liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään kattavan esittelyn perustettavasta yrityksestä ja katsauksen markkinoiden tilanteesta. Liiketoimintasuunnitelmassa täytyy kertoa mitä perustettava yritys on myymässä, kenelle ollaan myymässä ja millä keinoin. Näiden asioiden lisäksi liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu liittää rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat. Järvenpään alueella on jonkin verran kilpailua. Eri tilaistoissa kilpailijoiden määrä vaihtelee. Kilpailijoita on 38 – 59. Näissä on kuitenkin mukana myös passiivisia yrityksiä, jotka eivät harjoita liiketoimintaa. Todellisia kilpailijoita Järvenpään alueella on varmaan noin 40. Näistä 40 yrityksestä varmaa noin puolet kilpailevat samoista asiakkaista.

Kahteen ensimmäiseen kysymykseen tarvitaan empiirisen osion perehtymistä case-yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan. SWOT-analyysissä (kuvio 6) pyritään paremmin hahmottamaan liikeidean kokonaisuutta ja arvioimaan tarkemmin sen kannattavuutta.



KUVIO 6. SWOT-analyysi

Suunta Taloushallinnon vahvuus on ehdottomasti suuri yritys pienessä paketissa. Asiakas saa yksityisyrittäjän joustavuuden, mutta suuren yrityksen tuoman turvan. Talousruutu-verkostolta saadaan tarpeen mukaan apua esimerkiksi sairaus- ja lomapoissaolojen ajaksi. Talousruudulla on useiden vuosien kokemus alalta. Talousruudun avainhenkilöt tukevat uutta yrittäjää, antavat neuvoja ja auttavat yritystoiminnan alun haasteissa. Yrittäjällä on tradenomin tutkinto, joka on ollut yrittäjyyteen suuntaava ja erillisenä suuntautumisena projektijohtaminen ja taloushallinto. Tämä tuo yrittäjälle hyvää pohjatietoa yrittäjyyteen ja tilitoimistoalaan liittyen. Nuoren yrittäjän johdosta yritystoiminta on nuorekasta ja joustavaa. Yrittäjällä ei ole kaavoihin kangistuneita tapoja tehdä työtä. Asiakkaalle pystytään varmasti luomaan mieleinen palvelu.

Suunta Taloushallinnon heikkouksiin kuuluu yrittäjän kokemattomuus. Yrittäjä on toiminut alalla neljän vuoden ajan, mutta asiakkaat voivat kokea sen olevan liian lyhyt aika. Talousruudun tuki tuo lisää luotettavuutta tällaisissa tilanteissa. Nykyinen liiketila on liiketilakeskuksen yläkerrassa vanhassa rakennuksessa. Ikkunassa ei ole teippauksia ja kukaan ei huomaa liiketilaa, jollei tiedä sen olevan kyseisessä osoitteessa. Sijainti on kylläkin aivan Järvenpään keskustassa, jonne pääsee tulemaan hyvin

junalla ja myös parkkipaikkoja on omalla autolla saapuville. Järvenpään alueella on melko paljon kilpailua ja kirjanpitoa tarjoavien yritysten palvelut ovat kaikki hyvin lähellä toisiaan. Kilpailussa on hyvin hankalaa erottua ainakaan palveluiden erilaisuudella.

Suunta Taloushallinto Oy:llä on monia kehittämismahdollisuuksia. Yrittäjä voi hankkia KLT-tutkinnon. KLT- tutkinto on taloushallintoalan asiantuntijatutkinto. Tilitoimisto ei voi hakea auktorisoiduksi, jos siellä ei ole KLT- tutkinnon suorittanutta vastuuhenkilöä. (Taloushallintoliitto 2015b). Tilitoimiston auktorisointi on myös mahdollisuus, jolla tilitoimisto saisi varmasti uusia asiakkaita ja lisää uskottavuutta. Auktorisoidut tilitoimistot ovat Taloushallintoliiton jäseniä ja niiden toimintamallit on tarkastettu. Taloushallintoliitto valvoo, että tilitoimistoissa käytetään hyvää tilitoimistotapaa. (Taloushallintoliitto 2015a.) Mahdollisuutena ja tulevaisuuden suunnitelmanakin on liiketoiminnan laajentaminen ja uuden työntekijän hankkiminen. Uuden ja paremmin näkyvän liiketilan hankkiminen toisi myös luultavasti enemmän asiakkaita. Näkyvät, siistit ja hyvillä kulkuyhteyksillä varustetut liiketilat luovat asiakkaalle luottamusta herättävän kuvan yrityksestä. Uuden liiketilan lisäksi yrityksen näkyvyyttä olisi mahdollista lisätä markkinoinnin avulla. Näkyvyyden lisääntyessä myös asiakkaita olisi luultavasti enemmän.

Suunta Taloushallinto Oy:n uhkana on ihmisten ennakkoasenteet. Yrittäjä on nuori naisyrittäjä ja joillakin voi olla ennakkoasenteita, joiden takia he eivät valitsisi kyseistä yrittäjää. Uhkana on myös tilanne, jos yritys ei saa uusia asiakkaita. Tällöin liiketoimintaa ei pystytä pyörittämään. Myös asiakkaalle tehtävät merkittävät virheet ovat uhkana. Kirjanpitäjä voi tehdä merkittävän virheen, joka aiheuttaa asiakkaalle taloudellisia sanktioita, nämä kulut tulevat tilitoimiston maksettavaksi. Suunta Taloushallinto hankkii vastuuvakuutuksen, joka tarvittaessa korvaa mahdollisista virheistä johtuvia korvausvelvollisuuksia. Suuren virheen tapahtuessa asiakas saattaa kuitenkin lähteä ja pahimmassa tapauksessa kertoa kokemuksistaan muillekin yrittäjille.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että Suunta Taloushallinto Oy:n perustaminen on kannattavaa. Perustaminen sujuu melko vaivattomasti, koska tilat, kalusteet ja koneet ovat jo valmiina. Alkuinvestointeihin ei siis mene juuri ollenkaan rahaa. Välttämättömiä menoja syntyy yrityksen perustamisasiakirjoista, vakuutuksista, vuokrasta ja viestintäkuluista. Suurin menoerä on yrittäjän oma palkka ja yrittäjän eläkemaksut.

Yrittäjä tekee alihankintana vanhoja asiakkaita, joten näistä hän saa varmaa tuloa 2500 euroa kuukaudessa. Kriittiseen pisteeseen tarvitaan kuukausitasolla 3790 euroa. Lisämyyntiä alihankinta-asiakkaiden jälkeen pitäisi olla 1290 euroa kuukaudessa, jotta kaikki kulut saataisiin katetuksi. Mielestäni tuo summa on ihan mahdollista saavuttaa siihen mennessä, kun rahoitus loppuu. Rahoitus riittää puolenvuoden – vuoden ajaksi. Tämän jälkeen yrityksen pitäisi jo saada myynnistä pyörittämiseen kuuluvat kulut.

Yrittäjän arvion mukaan tavoitteeseen päästään, jos hän pystyy hankkimaan kuukaudessa 1-5 uutta asiakasta. Ensimmäisten asiakkaiden hankkiminen on varmasti kaikista hankalinta, mutta asiakkaiden hankkimista oli haastattelun mukaan mietitty tarkasti ja asiakkaita pyrittiin hankkimaan monin eri tavoin. Jos vinkkipalkkiojärjestelmä saadaan toimimaan hyvin, on se todella hyvä keino hankkia uusia asiakkaita. Yrittäjän omat yhteydet yrittäjiin ovat myös hyvin tärkeitä ensimmäisiä asiakkaita hankittaessa.

Myyntilaskelmaa katsottaessa huomataan, että yrityksen katerakenne on todella hyvä. Katetuottoa syntyy tuoteryhmästä riippuen 63 – 76 %. Katetuottoprosentin suuruuteen vaikuttaa se, että kuluja syntyy vain Netvisor-ohjelmiston käyttökuluista. Kulujen määrään vaikuttaa se, minkälaisia palveluita ohjelmistosta otetaan käyttöön. Hyvä katetuottoprosentti takaa sen, että pienelläkin lisämyynnillä saadaan tulosta huomattavasti paremmaksi.

Suunta Taloushallinto tulee pärjäämään kilpailussa seuraavin tavoin:

- Selkeästi hinnoiteltu palvelu. Tositteista, sähköpostiviesteistä ja puhelinkeskusteluista ei tarvitse erikseen maksaa, vaan ne sisältyvät palveluun.
- Palveluita pystytään muokkaamaan asiakkaan tarpeiden mukaiseksi, jos mikään palvelupaketti ei ole suoraan sopiva.
- Yksityisyrittäjä pystyy antamaan henkilökohtaista ja joustavaa asiakaspalvelua.
- Talousruudun tuki. Asiakkaanhoito ei keskeydy loma-aikoina tai sairauspoissaolojen takia. Talousruudulta on myös mahdollista saada neuvontaa.
- Markkinointia tehdään monessa eri kanavassa: hakukonemarkkinointi, markkinointi sosiaalisessa mediassa, call center palvelu ja esitemarkkinointi.
- Hyvin toteutetut ja suunnitellut verkkosivut. Hienot ja selkeät verkkosivut lisäävät luotettavuuden tuntua ja sieltä asiakas löytää tarvitsemansa tiedot helposti.
- Yrittäjällä on jonkin verran yhteyksiä yrittäjiin, joita voi hyödyntää asiakashankinnassa.

SWOT-analyysissä käsiteltiin Suunta Taloushallinnon heikkouksia. Yläpuolella on listattu positiivisia puolia, joiden avulla Suunta Taloushallinto Oy pärjää kilpailussa. Positiivisia puolia on paljon enemmän. Kriittisin heikkous on se, että kilpailijat tarjoavat samankaltaista palvelua. Tilitoimistoalalla ei pääse soveltamaan palvelun sisällön kanssa, koska laissa on määrätty, miten kirjanpitoa täytyy hoitaa. Suunta Taloushallinto Oy voi kuitenkin erottua hyvällä ja joustavalla asiakaspalvelulla ja muuten selkeällä palvelukokonaisuudella ja hinnoittelulla.

Tutkimuksen pääongelmana on, millaisista tekijöistä muodostuu kannattava ja kilpailukykyinen liiketoimintasuunnitelma tilitoimistoyritykselle. Pääongelmaan pyrittiin löytämään vastaus vastaamalla apukysymyksiin. Tärkein tekijä liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä on, että yrittäjä miettii

tarkasti omaa liikeideaa. Liikeideassa kiteytyy mitä myydään, kenelle myydään ja millä tavoin myydään. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on kertoa tarkemmin liikeideasta ja kuinka se käytännössä toteutetaan. Kannattavaan ja kilpailukykyiseen liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu myös se, että yrittäjä perehtyy tarkasti markkinoiden tilanteeseen ja kilpailijoiden hintoihin ja palvelutarjontaan.

Tutkimuksessa saatiin vastaukset kaikkiin apukysymyksiin. Tutkimus etenee johdonmukaisesti, joka lisää tutkimuksen reliabiliteettia. Teoriaosuudessa on käsitelty liiketoimintasuunnitelmaa ja palvelun kilpailukykyä. Samoja teemoja käytiin läpi suullisessa teemahaastattelussa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin haastattelun jälkeen. Tapaustutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, koska ne tuovat tulokset vain yhteen tapaukseen. Yrityksen kannattavuutta ei voi tutkia luotettavasti ennen, kuin saadaan konkreettisia toteutuneita myyntilukuja. Kun yritystä ollaan vasta perustamassa, tiedetään vain kustannusten määrä ja myyntimäärät perustuvat yrittäjän arvioihin.

Tutkimus on validi, koska tutkimuskysymykset ovat selkeitä ja haastateltava ymmärsi ne hyvin. Kysymykset eivät sisällä arkaluontoisia kysymyksiä, joten voidaan olettaa, että haastateltava puhui totuudenmukaisesti. Haastattelutilanne oli hyvin rento ja haastateltava sai itse vastata teemahaastattelun kysymyksiin haluamallaan tavalla. Tutkimusongelmaa ratkaistaessa käytettiin kaikkea haastatteleamalla saatua materiaalia.

5 YHTEENVETO

Tutkimuksen pääongelma on, millaisista tekijöistä muodostuu kannattava ja kilpailukykyinen liiketoimintasuunnitelma tilitoimistoyritykselle.

Tutkimuksen apukysymykset ovat seuraavat:

- Onko Suunta Taloushallinto Oy:n perustaminen kannattavaa?
- Millä tavoin Suunta Taloushallinto Oy pärjää kilpailussa?
- Onko yrityksen alueella paljon kilpailua?
- Mitä liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään?

Ensimmäisessä teoriaosuudessa käsiteltiin liiketoimintasuunnitelman laatimista. Luvussa käytiin läpi minkälaisia asioita liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään. Toisessa teoriaosuudessa keskityttiin palvelun kilpailukykyyn. Luvussa selvitettiin mitä kilpailukyky on ja millä tavoin yritys voi menestyä kilpailussa ja erottua kilpailijoistaan positiivisesti. Lisäksi teoriaosuudessa selvitettiin, kuinka paljon kilpailua Suunta Taloushallinnolla on Järvenpään alueella.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tarkemmin kyseessä oli tapaustutkimus, jossa keskitytään Suunta Taloushallinto Oy:n perustamiseen liiketoimintasuunnitelman pohjalta. Empiirisen osion alussa esiteltiin Suunta Taloushallinto Oy:n henkiset, fyysiset ja taloudelliset resurssit. Tämän jälkeen on kerrottu teemahaastattelun tulosten mukaan, kuinka Suunta Taloushallinto Oy:ssä liiketoimintasuunnitelmaa on toteutettu. Teemahaastattelut pidettiin lokakuussa 2016, niitä oli kaksi ja kummassakin haastattelussa haastateltiin Suunta Taloushallinnon toimitusjohtajaa.

Tutkimuksen teoriaosuudesta löytyy vastaus osaan apukysymyksistä. Teoriaosuudesta selviää, että liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään yrityksen liikeidean ja siinä myös kerrotaan selkeästi, miten liikeidea toteutetaan käytännössä. Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu myös analyysi markkinoiden tilanteesta, sekä kannattavuus- ja rahoituslaskelmat. Teoriaosuudesta ilmenee myös, että Järvenpään alueella kilpailevia

yrittäjiä on noin 40. Tilitoimisto on kilpailukykyinen, kun sillä on jokin kilpailuetu. Kilpailuetu voi olla esimerkiksi halvempi hinta, parempi palvelu tai parempi asiakaspalvelu.

Vastaus case-yritystä koskeviin apukysymyksiin löytyy empiirisestä osiosta. Yrityksen perustamista voidaan pitää kannattavana, koska yrityksen perustamisen kustannukset eivät ole suuret ja alihankinta-asiakkaat tuovat turvaa. Myyntitavoitteisiin päästään hankkimalla 1-5 asiakasta kuukaudessa, mikä on ihan realistinen määrä. Kilpailussa yritys pyrkii pärjäämään hyvin tuotteistettujen, selkeiden, kuukausihinnoiteltujen ja joustavien palveluiden avulla. Kilpailussa pyritään pärjäämään myös tarjoamalla loistavaa ja asiakaslähtöistä asiakaspalvelua. Myös suuren yrityksen etujen tarjoaminen pienessä paketissa tuo kilpailuetua yritykselle.

Tutkimuksen pääongelmana on, millaisista tekijöistä muodostuu kannattava ja kilpailukykyinen liiketoimintasuunnitelma tilitoimistoyritykselle. Apukysymyksiin vastaamalla pyrittiin löytämään vastaus pääongelmaan. Yhteenvetona voi sanoa, että kaikki lähtee liikkeelle loistavasta liikeideasta. Liiketoimintasuunnitelmassa täytyy kertoa tarkasti, miten liikeidea toteutetaan. Lisäksi yrittäjän täytyy perehtyä tarkasti markkinoiden tilanteeseen ja kilpailijoiden palveluihin.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia on muutamia erilaisia. Kilpailukykyisen liiketoimintasuunnitelman laatimiseen liittyen voisi tehdä saman tyyppisen tutkimuksen, mutta niin että siinä haastateltaisiin esimerkiksi 5 eri tilitoimistoyrittäjää. Case-yritykseen keskittyviä jatkotutkimuksia voisi olla esimerkiksi tilinpäätösanalyysi. Tämän tutkimuksen pystyisi suorittamaan kuitenkin vasta sitten, kun yritys on toiminut muutaman vuoden ajan.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Apunen, A., Suomen Taloushallintoliitto ry. 2010. Tuotteistajan opas: taloushallinnon asiantuntijalle. Helsinki: Taloushallintoliiton Julkaisut.

Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka K. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. painos. Suomentanut Tillman, M. Helsinki: WSOY.

Eklund, I., Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro.

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Helsinki: Restamark.

Helsingin seudun kauppakamari & Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2. uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13. – 14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hämäläinen, M., Kiiras, H., Korkeamäki, A. & Pakkanen, R. 2016. Palvelun taitajaksi. 9. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Kananen, J. & Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino & Juvenes Print.

Kinnunen, R. & Werner Söderström Osakeyhtiö. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Korpi, T. 2010. Älä keskeytä mua! Markkinointi sosiaalisessa mediassa. Tampere: Werkkommerz.

Mainostajien Liitto. 2009. Klikkaa tästä: Internetmarkkinoinnin käsikirja. Helsinki: Mainostajien Liitto.

Meretniemi, I., Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Helsinki: Otava.

Performance Research Associates, Suomennos Tillman, M. 2006. Huippupalvelua asiakkaille. Helsinki: RASTOR.

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Rissanen, T. 2005. Yrittäjän käsikirja 2005. Vaasa: Kustannusyritys Pohjantähti.

Suulliset lähteet:

Sangi, M. Toimitusjohtaja. Suunta Taloushallinto Oy. Haastattelu 2016.

Sähköiset lähteet:

Alhonen, K. 2011. Tilitoimiston perustaminen. Satakunnan ammattikorkeakoulu, liiketalous [viitattu 10.9.2016]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201103113051>

Atom Content Marketing. 2016. Start Up Donut: Writing a business plan. [viitattu 7.11.2016]. Saatavissa: <http://www.startupdonut.co.uk/writing-business-plan>

Flinck, K. & Hurta, M. 2012. Tilitoimiston menestystekijät. Espoo: Laurea ammattikorkeakoulu, liiketalous [viitattu 10.9.2016]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205025914>

Järvenpään kaupunki. 2016. Yritysrekisteri. [viitattu 3.10.2016]. Saatavissa: <http://www.jarvenpaa.fi/--Yritysrekisteri--/yritysrekisteri/lista.tmp>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. 2015. Kuluttaja-asiamiehen linjaus: Maksaminen ja laskutus. [viitattu 25.9.2016]. Saatavissa:

<https://www.kkv.fi/ratkaisut-ja-julkaisut/julkaisut/kuluttaja-asiamiehen-linjaukset/aihekohtaiset/maksaminen-ja-laskutus/#4.8>

Paukku, M. 2013. Asiat, jotka pitää ottaa huomioon tilitoimistoa perustettaessa. Kerava: Laurea ammattikorkeakoulu, liiketalous [viitattu 10.9.2016]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013053011995>

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. [viitattu 3.10.2016]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Suomen Yrittäjät. 2015. Nuoretyrittäjät.tv: Myyntilaskelma. [viitattu 3.11.2016]. Saatavissa: https://www.youtube.com/watch?v=eOD9l_27oS4&index=1&list=PLTucN4zpbWZnb_99gGN7NQdheTjI9fPqJ

Taloushallintoliitto. 2015a. Auktorisoitu tilitoimisto. [viitattu 11.11.2016]. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasointi/miksi-auktorisoitu-toimisto>

Taloushallintoliitto. 2015b. KLT-tutkinto. [viitattu 11.11.2016]. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/klt-pht/klt-tutkinto>

Taloussanommat. 2016. Taloussanakirja: Kilpailukyky. [viitattu 3.10.2016]. Saatavissa: <http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/kilpailukyky>

Tilastokeskus. 2015. Toimipaikkalaskuri. [viitattu 6.10.2016]. Saatavissa: <http://www2.toimialaonline.fi/>

Toimiala online. 2015a. Toimipaikkatilastot maakunnittain vuonna 2013. [viitattu 3.10.2016]. Saatavissa: <http://www2.toimialaonline.fi/Dialog/SaveShow.asp>

Toimiala online. 2015b. Toimipaikkatilastot kunnittain vuonna 2013. [viitattu 3.10.2016]. Saatavissa: <http://www2.toimialaonline.fi/Dialog/SaveShow.asp>

Uusyrityskeskus. 2011a. Liiketoimintasuunnitelma, 3 vuoden tulossuunnitelma. [viitattu 2.11.2016]. Saatavissa: <https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/index.php?page=estimate>

Uusyrityskeskus. 2011b. Liiketoimintasuunnitelma, Myynti. [viitattu 2.11.2016]. Saatavissa: <https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/index.php?page=estimate>

Yrityssuomi. 2016a. Liiketoimintasuunnitelma. [viitattu 10.9.2016]. Saatavissa: <https://www.yrityssuomi.fi/liiketoimintasuunnitelma>

Yrityssuomi. 2016b. Rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat. [viitattu 11.9.2016]. Saatavissa: <https://www.yrityssuomi.fi/rahoitus-ja-kannattavuuslaskelmat>

LIITTEET

Teemahaastattelun kysymykset

1.Yrityksen perustamisen taustaa

Mikä koulutus sinulla on?

Kuinka paljon sinulla on kokemusta alalta?

Onko sinulla hyviä yhteyksiä tai tukiverkostoa?

Saatko käyttää Järvenpään Talousruudun kalustoa omassa liiketoiminnassa?

2.Liikeidea

Mitä palveluita myydään, kenelle myydään ja miten?

3.Tuotteet ja palvelut

Minkälaisia yrityksen tarjoamat palvelut ovat?

Mitkä ovat palveluiden parhaat ominaisuudet?

Mitkä ovat palveluiden heikkoudet?

Minkähintaisia palvelut ovat?

Mikä saa asiakkaat ostamaan palvelun?

4. Asiakkaat

Minkälaisia asiakkaita pyrit hankkimaan?

Kuinka laajalta alueelta aiot hankkia asiakkaita?

Mitä kautta asiakkaat tavoitetaan parhaiten?

Miten asiakkaan saa kiinnostumaan palveluistanne?

Millaisia asiakasryhmiä yrityksellänne on?

5. Markkinointi

Miten pyrit markkinoimaan yritystäsi?

Mitkä ovat tärkeimmät kanavat markkinoinnille?

Kuinka paljon rahaa on varattu markkinointiin?

6.Markkinat ja kilpailijat

Kuinka kovaa kilpailu on toiminta-alueella?

Minkälaisia kilpailijoita alueella on?

Mitkä ovat pahimmat kilpailijat?

Pahimpien kilpailijoiden parhaat ja heikoimmat puolet?

Miten erottaudut kilpailijoista?

7.Yrityksen taloushallinto

Kuinka paljon rahaa tarvitset yritystoiminnan käynnistämiseen?

Minkälaisista kustannuksista yrityksen perustamiskustannukset syntyvät?

Mistä saat lainaa tai rahoitusta yrityksen perustamista varten?

Kuinka paljon yrityksen kiinteät kustannukset ovat vuodessa? Mistä eristä kiinteät kustannukset muodostuvat?

Kuinka monta asiakasta pystyt hoitamaan kuukaudessa?

Miten luulet asiakkaiden jakautuvan? Mikä asiakasryhmä ostaa mitäkin tuotepakettia?

Kuinka luulet kustannusten ja tuottojen kehittyvän seuraavan kolmen vuoden aikana?

8.Tulevaisuus

Mitä tulevaisuuden suunnitelmia sinulla on yritykseesi liittyen?